EDICIONES COMPLUTENSE

REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos.
e-ISSN: 1985-8031

ARTÍCULOS

Evidencia empírica del modelo de economía del bien común en el agronegocio cacaotero como paradigma para economías emergentes

Nicolás Albarracín Bohórquez
Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano (Colombia)

https://dx.doi.org/10.5209/REVE.110467 Recibido: 07/10/2025 • Aceptado: 18/05/2026 • Publicado en línea: 16/11/2026

ES **Resumen.** Esta investigación evalúa la aplicación de la Economía del Bien Común (EBC) en el agronegocio cacaotero colombiano, utilizando como caso de estudio la asociación ASPAQUIJER. Mediante un diseño cualitativo de alcance explicativo que combina la Matriz del Bien Común 5.0 adaptada, entrevistas semiestructuradas y grupos focales con 18 productores, se identificó que la organización alcanzó 161 puntos de 1.000 posibles (16%), ubicándose en el nivel "primeros pasos" con distribución equilibrada entre valores fundamentales. El hallazgo principal constituye la identificación de un modelo teórico emergente denominado "Navegación Estratégica de Riesgo", validado empíricamente en 94% de casos, que explica cómo organizaciones rurales en economías emergentes adoptan gradualmente valores EBC mediante tres patrones interrelacionados: jerarquización de valores según viabilidad percibida, condicionamiento de aceptación a factores críticos de éxito, y temporalización gradual que respeta ritmos organizacionales endógenos. El modelo revela que en economías emergentes la "sostenibilidad agroecológica" funciona como catalizador más efectivo que "dignidad humana" (punto de entrada típico en contextos europeos), invirtiendo jerarquías de valores por conexión directa con viabilidad económica inmediata y acceso a mercados diferenciados. La investigación aporta adaptaciones metodológicas específicas para economías emergentes, demostrando que la Matriz EBC 5.0 debe flexibilizarse para distinguir entre ausencia de compromiso ético versus limitaciones estructurales del entorno, reconociendo validez de prácticas informales sólidas legitimadas culturalmente. Se propone una secuencia de implementación transferible: Agroecología → Trazabilidad → Formalización → Comercio Justo, que prioriza viabilidad económica inmediata como base para transformaciones organizacionales complejas, invirtiendo aproximaciones top-down convencionales. Los hallazgos contribuyen al desarrollo de teoría situada sobre economías alternativas en el Sur Global.

Palabras clave. Desarrollo rural sostenible, organizaciones cooperativas, responsabilidad social empresarial, innovación social, cadena de valor agrícola.
Claves Econlit. Q13, M14, O13, Q01, L31.

ENG Empirical evidence of the economy for the common good model in cocoa agribusiness as a paradigm for emerging economies

ENG **Abstract.** This research evaluates the application of the Economy for the Common Good (ECG) in the Colombian cocoa agribusiness, using the ASPAQUIJER association as a case study. Through a qualitative design with explanatory scope that combines the adapted Common Good Matrix 5.0, semi-structured interviews, and focus groups with 18 producers, it was identified that the organization reached 161 points out of 1,000 possible (16%), placing it at the "first steps" level with balanced distribution among fundamental values. The main finding constitutes the identification of an emergent theoretical model called "Strategic Risk Navigation," empirically validated in 94% of cases, which explains how rural organizations in emerging economies gradually adopt ECG values through three interrelated patterns: hierarchization of values according to perceived viability, conditioning of acceptance to critical success factors, and gradual temporalization that respects endogenous organizational rhythms. The model reveals that in emerging economies, "agroecological sustainability" functions as a more effective catalyst than "human dignity" (the typical entry point in European contexts), inverting value hierarchies through direct connection with immediate economic viability and access to differentiated markets. The research contributes methodological adaptations specific to emerging economies, demonstrating that the ECG Matrix 5.0 must be flexibilized to distinguish between absence of ethical commitment versus structural environmental limitations, recognizing the validity of solid informal practices culturally legitimized. A transferable implementation sequence is proposed: Agroecology → Traceability → Formalization → Fair Trade, which prioritizes immediate economic viability as the basis for complex organizational transformations, inverting conventional top-down approaches. The findings contribute to the development of situated theory on alternative economies in the Global South.

Keywords. Sustainable rural development, cooperative organizations, corporate social responsibility, social innovation, agricultural value chain.

Sumario. 1. Introducción. 2. Marco teórico. 3. Metodología. 4. Resultados. 5. Discusión. 6. Conclusiones. 7. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Albarracín-Bohórquez, N. (2026). Evidencia empírica del modelo de economía del bien común en el agronegocio cacaotero como paradigma para economías emergentes. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, avance en línea, 1-22, e110467. https://dx.doi.org/10.5209/REVE.110467.

1. Introducción

El modelo económico capitalista contemporáneo enfrenta cuestionamientos crecientes debido a su incapacidad para generar bienestar sostenible e inclusivo. El sistema atraviesa crisis sistémicas que evidencian el agotamiento de sus fundamentos estructurales, lo que impulsa el surgimiento de propuestas económicas alternativas orientadas hacia la maximización del bienestar colectivo (Bruni & Santori, 2022; Sastre-Centeno & Inglada-Galiana, 2018)

En este contexto, la Economía del Bien Común (EBC) emergió como propuesta integral para medir el éxito empresarial mediante su contribución al bienestar colectivo. En ese sentido, la EBC articula cuatro valores fundamentales—dignidad humana, solidaridad y justicia, sostenibilidad medioambiental, y transparencia y participación democrática—operacionalizados mediante la Matriz del Bien Común, instrumento que evalúa la contribución empresarial a través de las relaciones con grupos de interés (Felber et al., 2019; Sanchis & Campos, 2019)

Por otro lado, la consolidación académica de la EBC se fortaleció mediante estudios empíricos que validaron su rigor metodológico. Felber et al. (2019) confirmaron la validez estadística del Balance del Bien Común en 206 empresas europeas, mientras Ejarque & Campos (2020) demostraron que el modelo puede operacionalizar efectivamente los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que genera un puente entre aspiraciones globales y gestión organizacional cotidiana.

Ahora bien, el cacao constituye un commodity estratégico con producción global que creció de 4.8 millones de toneladas en 2015 a 5.6 millones en 2023 (Food and Agriculture Organization, 2025). Sin embargo, este crecimiento cuantitativo no estuvo acompañado de evolución cualitativa en sostenibilidad social, ambiental y económica. Los modelos predominantes priorizan métricas convencionales lo que relega dimensiones fundamentales como equidad distributiva, condiciones laborales dignas y desarrollo comunitario integral.

Colombia, como productor emergente de cacao fino, presenta una estructura dominada por pequeños productores (90% de unidades productivas inferiores a 5 hectáreas), lo que implica desafíos en adopción tecnológica y economías de escala, pero también oportunidades para productos diferenciados basados en características territoriales (Rodriguez-Medina et al., 2019). La fragmentación sectorial, evidenciada en discrepancias entre fuentes oficiales (FAOSTAT: 59,831 toneladas para 2023; FEDECACAO: 67,678 toneladas para 2024), dificulta la implementación de enfoques holísticos.

Adicionalmente, Colombia en su transformación post-conflicto, enfrenta el desafío de transformar sistemas agroalimentarios hacia modelos sostenibles, inclusivos y resilientes. Los consumidores y mercados muestran creciente interés por productos social y ambientalmente responsables, lo que otorga relevancia a estudios que exploren vías concretas para materializar esta transición (Wilson et al., 2020).

En este contexto surge la necesidad de evaluar empíricamente cómo organizaciones rurales en economías emergentes pueden implementar principios EBC, al identificar barreras y facilitadores específicos. La carencia de estudios que vinculen específicamente EBC con realidades del agronegocio cacaotero colombiano constituye un vacío significativo en literatura académica y prácticas sectoriales.

Ante este panorama, el análisis de un caso específico en el contexto latinoamericano puede aportar evidencia empírica valiosa; la Asociación de Productores Agropecuarios de Quipile y Jerusalén (ASPAQUIJER), fundada en 2017, representa un caso paradigmático. Su evolución desde vivero de plántulas hacia procesos de transformación y agregación de valor plantea interrogantes sobre cómo este escalamiento puede realizarse bajo principios que promuevan equitativamente el bienestar de asociados y comunidad, y así, trascender de los indicadores económicos convencionales.

Esta investigación propone evaluar el impacto de la actividad del agronegocio del cacao de ASPAQUIJER en el bien común, al aplicar el marco teórico EBC mediante estudio de caso cualitativo que analiza el nivel de adopción de valores fundamentales en prácticas organizacionales y productivas. Los objetivos específicos incluyen: identificar el nivel de adopción de valores del bien común; analizar percepciones y grado de aceptación de productores sobre implementación de prácticas alineadas con EBC; explicar barreras que dificultan la adopción de valores; y proponer estrategias fundamentadas para fortalecer la contribución al desarrollo sostenible.

La contribución trasciende el ámbito académico para generar conocimiento aplicable a la transformación de prácticas productivas hacia esquemas más equitativos, participativos y respetuosos con el entorno. Metodológicamente, la adaptación de la Matriz del Bien Común 5.0 al contexto cacaotero colombiano representa una innovación instrumental replicable en evaluaciones de organizaciones rurales similares en economías emergentes, y así, contribuir al desarrollo de herramientas contextualmente apropiadas para modelos económicos alternativos en el Sur Global.

Esta investigación contribuye al campo de las economías alternativas mediante tres aportes

complementario; metodológicamente, adapta y valida la Matriz del Bien Común 5.0 para organizaciones rurales en economías emergentes, demostrando que evaluaciones EBC deben flexibilizar criterios de formalización y reconocer validez de prácticas informales culturalmente legitimadas. Empíricamente, proporciona la primera evidencia documentada sobre implementación de valores EBC en agronegocios cacaoteros latinoamericano, identificando que ASPAQUIJER alcanzó 161/1000 puntos (nivel "primeros pasos") con distribución equilibrada entre valores fundamentales. Teóricamente, desarrolla el modelo "Navegación Estratégica de Riesgo en Adopción EBC", validado en 17 de 18 de productores, que explica cómo organizaciones rurales en contextos de recursos limitados adoptan gradualmente valores de bienestar colectivo mediante tres patrones interrelacionados: jerarquización según viabilidad económica percibida, condicionamiento a factores críticos de éxito, y temporalización gradual que respeta ritmos organizacionales endógenos.

2. Marco teórico

2.1. Fundamentos de la sostenibilidad agrícola

La sostenibilidad agrícola se consolidó como paradigma conceptual durante las últimas tres décadas, al experimentar una transformación desde enfoques inicialmente técnicos hacia visiones integradoras que reconocen las interrelaciones complejas entre dimensiones productivas, ambientales y sociales. Los fundamentos conceptuales fueron establecidos por Lyons & Lombard (1992), quienes articularon un marco inicial que equilibró la productividad económica con la preservación de recursos naturales, al permitir evaluaciones sistemáticas posteriores de sistemas productivos sostenibles.

La evolución conceptual reveló limitaciones fundamentales de la agricultura convencional. Montgomery (2007), proporcionó evidencia cuantitativa crucial al demostrar que las tasas de erosión del suelo en campos agrícolas convencionales superaron en 1-2 órdenes de magnitud las tasas de formación de suelo, lo que establece que muchas prácticas agrícolas comunes resultaron insostenibles desde una perspectiva geológica a largo plazo. Goldman (1995), reorientó la atención hacia la resiliencia de los sistemas agrícolas, al determinar que las perturbaciones extremas biofísicas y sociales representaron mayores riesgos para la sostenibilidad que la mera degradación de recursos, y así complementó la preocupación tradicional por la conservación.

La transición hacia agronegocios sostenibles documentada por Tisdell et al. (2019) evidenció un desplazamiento significativo desde enfoques centrados principalmente en productividad hacia visiones que consideraron sistemáticamente dimensiones sociales, económicas y ambientales interconectadas; esta evolución reflejó una comprensión más madura de la sostenibilidad como concepto inherentemente multidimensional. Javanmardi et al. (2020) identificaron que los desafíos futuros incluyeron el desarrollo de modelos de negocio que balancearan las tres dimensiones de sostenibilidad mientras respondieron a presiones emergentes como cambio climático, demandas de seguridad alimentaria y preferencias de consumo hacia productos con credenciales verificables. Zhong et al. (2022), argumentaron que la creación de valor compartido que beneficiara equitativamente a todos los actores de la cadena agroalimentaria emergió como principio fundamental para lograr agronegocios verdaderamente sostenibles, al requerir mecanismos efectivos de distribución de riesgos y beneficios.

2.2. Fundamentos de la economía del bien común

La EBC surgió en 2010 en Austria, como propuesta del profesor y activista Christian Felber, quien había presentado previamente en 2008 "Nuevos valores para la Economía", estableciendo las bases conceptuales de este paradigma económico alternativo (Sanchis Palacio et al., 2021). La propuesta no pretendió cuestionar la libertad de mercado, sino reorientar la actividad económica hacia el bien común, al promover un enfoque más humanista y cooperativo frente al enfoque competitivo predominante.

En sus primeros años, la EBC tomó forma como sistema integral que abarcó dimensiones políticas, sociales y económicas. Isabel (2015), la definió como un modelo global que prioriza el bienestar colectivo sobre las ganancias financieras y fomenta la colaboración por encima de la rivalidad entre actores. El modelo se fundamentó en cinco valores principales: dignidad humana, solidaridad, justicia social, sostenibilidad ecológica y co-determinación democrática, lo que representa principios universales de derechos humanos aplicados al ámbito económico.

La fundamentación teórica se nutrió de diversas corrientes de pensamiento económico y social. Retolaza et al. (2016), profundizaron en el papel de los "shapeholders" (mediadores entre empresa y no-stakeholders), al establecer conexiones con la Teoría de los Stakeholders y expandir el concepto para incluir grupos afectados por omisión. Sanchis & Campos (2018), articularon la vinculación con la Teoría de los Stakeholders, al explicar cómo el Balance del Bien Común utilizó una matriz de doble entrada que midió la contribución empresarial a principios de derechos humanos a través de relaciones con grupos de interés, lo que demostró que la EBC contó con bases teóricas sólidas que dialogaron con corrientes establecidas.

Gómez Calvo & Gómez-Álvarez Díaz (2016) realizaron una comparativa entre EBC y Economía Social y Solidaria, lo que reveló que ambos enfoques compartieron una visión donde el sistema económico debió estar al servicio del bienestar humano. Concluyeron que estas propuestas fueron complementarias, y la reforma del mercado propuesta por la EBC constituyó el espacio adecuado para el desarrollo de iniciativas de Economía Social y Solidaria. Si bien la Economía Social y Solidaria constituye un marco complementario a la EBC por compartir esta visión, el emprendimiento social representa el modelo de negocio más próximo

conceptualmente a los principios de la EBC. Campos et al. (2020) demostraron mediante análisis bibliométrico la estrecha relación entre ambos enfoques, identificando convergencias significativas en fundamentos orientados al bienestar humano, creación de valor social y sostenibilidad integral. Esta proximidad conceptual sugiere que las organizaciones de emprendimiento social y aquellas orientadas por principios EBC enfrentan desafíos implementativos similares, particularmente en contextos de economías emergentes donde las estructuras institucionales formales presentan limitaciones significativas.

En esta línea, aquellas empresas que crean valor económico, social y medioambiental de forma simultánea son conocidas como empresas híbridas (Porter & Kramer, 2011). Los agronegocios sostenibles pueden ser considerados organizaciones híbridas cuando logran integrar objetivos productivos con impactos sociales positivos y prácticas ambientalmente responsables. El proceso de hibridación, analizado por Campos et al. (2020) en el contexto de implementación EBC, implica tensiones inherentes entre lógicas institucionales diferentes—la eficiencia económica y el impacto social—que las organizaciones deben navegar estratégicamente. Este marco conceptual resulta particularmente relevante para comprender las dinámicas de agronegocios cacaoteros como ASPAQUIJER, donde coexisten objetivos de rentabilidad económica con compromisos de desarrollo territorial y sostenibilidad ambiental.

La validación científica se fortaleció mediante estudios empíricos. Felber et al. (2019), realizaron el primer estudio de validación estadística al utilizar un análisis factorial exploratorio en 206 empresas europeas, lo que confirmó la validez del instrumento y proporcionó pautas metodológicas para su refinamiento. Ejarque & Campos (2020), validaron estadísticamente la teoría mediante análisis factorial confirmatorio, lo que demostró que el modelo pudo operacionalizar efectivamente los ODS, al generar un puente práctico entre aspiraciones globales de sostenibilidad y gestión organizacional.

Sanchis & Campos (2019), examinaron el perfil de empresas implementadoras en España, lo que identificó que fueron principalmente microempresas (menos de 10 trabajadores) del sector servicios, relativamente jóvenes (menos de 15 años), con fuerte conciencia social y ambiental. Investigaciones más recientes incluyeron a Campos et al. (2024), quienes analizaron cómo el tamaño organizativo moderó la relación entre gestión financiera sostenible y competitividad, y Bendl et al. (2024), quienes estudiaron representaciones de inclusión y exclusión en organizaciones comprometidas con la EBC.

2.3. Vacío en la literatura y posicionamiento del estudio

La revisión de literatura revela tres vacíos significativos que justifican esta investigación. Primero, aunque existen marcos teóricos consolidados para la EBC (Felber et al., 2019; Sanchis & Campos, 2018) y creciente interés en sostenibilidad cacaotera, no se identificaron marcos específicos que articulen ambos campos para pequeños productores asociados en economías emergentes. Las herramientas de evaluación EBC han sido validadas principalmente en contextos empresariales europeos formales (Campos et al., 2023), sin adaptaciones específicas para organizaciones rurales que operan en condiciones de formalización parcial.

Segundo, metodológicamente, no se identificaron estudios que documenten la aplicación de la Matriz del Bien Común 5.0 en asociaciones cacaoteras, limitando la comprensión de factores contextuales críticos como estacionalidad productiva, dependencia climática y dinámicas territoriales específicas del sector. Tercero, existe ausencia de estrategias contextualizadas que consideren barreras particulares del agronegocio cacaotero asociativo en economías emergentes: informalidad laboral, limitaciones de infraestructura, y capacidades técnicas diferenciadas.

Este estudio se posiciona en la intersección de estos vacíos al analizar empíricamente cómo una asociación cacaotera colombiana implementa valores EBC bajo condiciones estructurales características del Sur Global, generando tanto adaptaciones metodológicas transferibles como conocimiento teórico sobre secuencias de implementación contextualmente apropiadas.

2.4. Evolución histórica del concepto de bien común

El concepto de bien común tuvo profundas raíces en el pensamiento político occidental, con Aristóteles y Santo Tomás de Aquino lo que estableció bases fundamentales al vincularlo con la justicia y la vida virtuosa en comunidad (Isabel, 2015). En la era moderna, el concepto se entrelazó con debates sobre el papel del Estado y el desarrollo económico (Andrews, 2006). Holemans & Lodewyckx (1996), examinaron dilemas éticos que enfrentaron profesionales al equilibrar el provecho personal, las metas empresariales del sector privado y el beneficio social general, lo que reflejó un debate persistente sobre cómo conciliar intereses privados y colectivos.

La dimensión social y comunitaria se relacionó con cómo las comunidades definieron y persiguieron objetivos compartidos. Vanclay & Hanna (2019) analizaron cómo las empresas respondieron a protestas comunitarias, al argumentar que para obtener una "licencia social para operar" fue necesario tener prácticas efectivas de vinculación comunitaria, evaluaciones de repercusión social, gestión integral de efectos ambientales y sociales, y procedimientos de resolución de quejas que salvaguarden los derechos humanos. Este análisis subrayó cómo el bien común no pudo imponerse desde arriba, sino que debió construirse a través de procesos genuinos de participación y consentimiento.

Bell et al. (2015), en su estudio sobre evaluaciones de riesgo para la salud comunitaria relacionadas con cambio climático, destacaron que lo valioso de los juicios comunitarios fue precisamente "la creación de valores compartidos y compromisos". Esta observación subrayó la dimensión procesual del bien común: no constituyó simplemente un conjunto preestablecido de valores, sino algo que se construyó colectivamente a través de procesos deliberativos y participativos.

2.5. El bien común como marco para la evaluación de impacto

La evolución del concepto de bien común influyó significativamente en los enfoques de evaluación de impacto. Harvey & Bice (2014) examinaron las tensiones en la implementación de evaluación de impacto social en el sector extractivo, al argumentar que la confianza requirió transparencia y claridad en roles y responsabilidades. Este enfoque reconoció que la evaluación de impacto no constituyó simplemente un ejercicio técnico, sino un proceso social y político arraigado en valores compartidos.

El concepto de valor compartido influyó significativamente en la evolución de los enfoques de evaluación de impacto. Hatipoglu et al. (2019), identificaron factores determinantes para crear valor compartido en programas turísticos, al proponer un marco sistemático para evaluar esta creación de valor. Esta investigación demostró cómo el concepto pudo operacionalizarse en herramientas prácticas de evaluación que trascendieron mediciones puramente técnicas.

La participación comunitaria se desarrolló como elemento crucial en la evaluación de impacto orientada al bien común. Muthoora & Fischer (2019), analizaron la desconexión entre política y práctica en la aprobación de proyectos energéticos, al observar que las percepciones expertas no siempre reflejaron los valores de las comunidades locales. Esta investigación destacó la importancia de procesos inclusivos que integraron diversas formas de conocimiento y valoración, lo que aseguró que las evaluaciones de impacto social facilitaran genuinamente el debate comunitario sin ser dominadas por perspectivas disciplinarias particulares.

Esta base teórica adquirió significación en el contexto específico de agronegocios rurales en economías emergentes, donde las dinámicas productivas estuvieron intrínsecamente ligadas al tejido social y ambiental del territorio. La articulación coherente de estas teorías permitió desarrollar un análisis crítico y propositivo sobre cómo la actividad cacaotera pudo constituirse no solo en un motor de desarrollo económico, sino también en un catalizador efectivo del bien común territorial en sus múltiples dimensiones, lo que contribuyó a la construcción de sistemas agroalimentarios más justos, resilientes y sostenibles.

3. Metodología

3.1. Diseño y unidad de análisis

La investigación adoptó un enfoque cualitativo con alcance explicativo, implementado a través de un estudio de caso único centrado en ASPAQUIJER. Este diseño metodológico permitió analizar en profundidad la implementación de los valores de la EBC en el contexto específico del agronegocio cacaotero (Priya, 2021). La selección del estudio de caso respondió a cinco características específicas: análisis en profundidad de un fenómeno contemporáneo en su contexto real, abordaje de preguntas "cómo" y "por qué", integración de múltiples fuentes de evidencia, capacidad para captar la complejidad donde interactúan múltiples variables, y potencial para generar conocimiento contextualizado transferible (Lloyd-Jones, 2003).

La unidad de análisis fue ASPAQUIJER, asociación fundada en 2017 que agrupa productores cacaoteros en los municipios de Quipile y Jerusalén (Cundinamarca, Colombia). La selección respondió a criterios teóricos: organización rural en economía emergente con estructura cooperativa consolidada, trayectoria documentada en producción cacaotera, procesos incipientes de transformación y agregación de valor, y accesibilidad para trabajo de campo prolongado. Estos criterios permitieron examinar implementación de valores EBC en condiciones estructurales características de organizaciones rurales en el Sur Global.

3.2. Selección y perfil de participantes

La selección de participantes se realizó mediante muestreo intencional (Campbell et al., 2020), aplicando criterios de inclusión: experiencia mínima de dos años en producción de cacao, membresía activa en ASPAQUIJER, y disponibilidad para participar. La muestra final consistió en 18 productores, número que permitió alcanzar saturación teórica (Rooddehghan et al., 2019). Para garantizar representatividad cualitativa se incorporaron criterios de máxima variación: roles asociativos (directivos, asociados base), distribución geográfica (Quipile y Jerusalén), tamaño de producción (pequeños, medianos), y antigüedad asociativa (fundadores, miembros recientes) (Caner et al., 2025).

Tabla 1. Perfil de participantes del estudio (N=18)

CRITERIO DE VARIACIÓN	DISTRIBUCIÓN
Rol asociativo	Directivos: 2; Asociados base: 16
Ubicación geográfica	Quipile: 10; Jerusalén: 8
Tamaño de producción	Pequeños (<2 ha): 12; Medianos (2-5 ha): 6
Antigüedad asociativa	Fundadores (2017): 6; Ingreso 2018-2020: 8; Recientes (2021+): 4
Género	Hombres: 14; Mujeres: 4
Rango etario	28-67 años (promedio: 48 años)

Fuente: Elaboración propia

El acceso a participantes se facilitó mediante colaboración institucional con la junta directiva de

ASPAQUIJER, establecida en febrero 2023. Se realizaron tres reuniones preparatorias para explicar objetivos, procedimientos y beneficios del estudio. Los participantes fueron contactados inicialmente en asamblea general (marzo 2023), donde se presentó formalmente la investigación. La selección final aplicó muestreo intencional con criterios de máxima variación para garantizar representatividad cualitativa de la diversidad organizacional.

3.3. Recolección de datos e instrumentos

La recolección de datos empleó triangulación metodológica mediante cinco técnicas complementarias. Primero, la Matriz del Bien Común 5.0 (Blachfellner et al., 2017) constituyó el instrumento estructurado principal, adaptado contextualmente para operacionalizar valores EBC en agronegocios rurales. La adaptación incluyó: reformulación de indicadores para reconocer informalidad estructural, ajuste de escalas de evaluación considerando capacidades organizacionales limitadas, y flexibilización de requisitos de evidencia documental formal. La aplicación combinó entrevistas estructuradas con representantes de la junta directiva basadas en preguntas del manual oficial, revisión de documentación disponible, y observación directa de prácticas organizacionales.

Segundo, entrevistas semiestructuradas con dos representantes directivos exploraron: historia organizacional y evolución institucional, prácticas productivas y comerciales actuales, mecanismos de toma de decisiones y gobernanza, percepciones sobre contribución al bien común territorial, y visión sobre sostenibilidad organizacional (Palanisamy, 2007). Las entrevistas fueron audio-grabadas previo consentimiento y siguieron guion flexible que permitió profundización en temas emergentes relevantes.

Tercero, dos grupos focales (8 y 10 participantes respectivamente) profundizaron percepciones colectivas sobre implementación de prácticas EBC. Los grupos se estructuraron temáticamente: valores EBC y beneficios percibidos, barreras estructurales para adopción, factores de viabilidad y condiciones habilitantes, y estrategias de implementación gradual. Las sesiones emplearon técnicas de facilitación participativa (tarjetas, mapeo colectivo, priorización), y generaron consensos y disensos documentados sistemáticamente.

Cuarto, observación participante durante el período de trabajo de campo incluyó: participación en asambleas asociativas ordinarias y extraordinarias, visitas a fincas cacaoteras documentando prácticas productivas, acompañamiento a procesos de comercialización colectiva, y asistencia a eventos comunitarios relacionados con actividad cacaotera. Las observaciones se registraron mediante notas de campo estructuradas, fotografías (previo consentimiento), y diarios reflexivos del investigador (van de Ruit & May, 2003).

Quinto, análisis documental sistemático de documentación organizacional disponible: estatutos asociativos, actas de asambleas, informes técnicos de asistencia, estados financieros, planes estratégicos, convenios institucionales, y comunicaciones organizacionales. El análisis documental permitió triangular discursos, percepciones y prácticas observadas con registros formales institucionales.

3.4. Procedimiento y fases del trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrolló durante 2023-2024 en cuatro fases secuenciales:

Tabla 2. Fases del trabajo de campo

FASE	ACTIVIDADES PRINCIPALES
1. Preparación y contextualización	Revisión documental de ASPAQUIJER; Acercamiento institucional con junta directiva; Construcción de confianza con participantes
2. Trabajo de campo intensivo	Aplicación Matriz EBC con directivos; Entrevistas semiestructuradas (18 productores); Grupos focales (2 sesiones); Observación participante (15 visitas fincas, 4 asambleas); Recolección evidencia documental
3. Procesamiento y análisis	Transcripción de entrevistas y grupos focales; Codificación mediante ATLAS.ti; Análisis categorial emergente; Construcción modelo teórico preliminar
4. Validación y propuestas	Member checking con participantes; Socialización de resultados preliminares; Ajuste participativo de interpretaciones; Elaboración propuestas de mejora

Fuente: Elaboración propia

Esta secuencia permitió construcción progresiva de conocimiento mediante ciclos iterativos de recolección-análisis-validación, garantizando que interpretaciones emergentes estuvieran fundamentadas empíricamente y validadas por participantes.

3.5. Trazabilidad: de la Matriz EBC a evidencia y puntuación

La puntuación de cada tema EBC siguió un protocolo sistemático de cuatro pasos que garantiza trazabilidad verificable:

Paso 1 - Recolección: Entrevistas con directivos aplicaron cuestionario estándar de Matriz 5.0, complementado con grupos focales (percepciones colectivas) y observación directa (prácticas in situ).

Paso 2 - Triangulación: Cada indicador se contrastó con mínimo tres fuentes independientes. Por ejemplo, el tema "C1-Dignidad humana en puesto de trabajo" se verificó mediante: (a) entrevistas con 14 productores sobre condiciones laborales, (b) observación de asambleas donde se discutieron conflictos laborales, (c) revisión del estatuto asociativo sobre derechos de asociados.

Paso 3 - Puntuación preliminar: El investigador asignó puntuación según criterios de (Blachfellner et al., 2017): 0 puntos = cumplimiento mínimo legal, 1 punto = primeros pasos, 2-3 puntos = avanzado, 4-6 puntos = experimentado, 7-10 puntos = ejemplar. Se documentó evidencia sustentadora para cada puntuación.

Paso 4 - Validación participativa: Puntuaciones preliminares se presentaron en taller participativo donde 12 miembros de ASPAQUIJER validaron o ajustaron interpretaciones. Discrepancias se resolvieron mediante verificación documental adicional o re-entrevistas focalizadas.

La Tabla 3 ilustra este proceso con tres ejemplos representativos que muestran cómo evidencia cualitativa, documental y observacional convergen para sustentar cada puntuación:

Tabla 3. Trazabilidad Matriz EBC: ejemplos de evidencia-puntuación

TEMA EBC	INDICADOR OPERACIONALIZADO	EVIDENCIA CUALITATIVA	EVIDENCIA DOCUMENTAL	OBSERVACIÓN DIRECTA	PUNTUACIÓN FINAL	NIVEL
A3: Sostenibilidad ambiental en cadena suministro	% insumos orgánicos; prácticas agroecológicas proveedores	E-05: "En el vivero usan compost orgánico, no químicos"	Registro compras 2023: 78% insumos orgánicos certificados	Visita al vivero: uso exclusivo compost, cero agroquímicos	8/40 puntos	Avanzado (20%)
C2: Características contratos trabajo	Formalización laboral; salarios ≥ mínimos; prestaciones sociales	GF-1: "No hay contratos escritos, pagamos por jornal según mercado"	Ausencia total de registros formales de empleo	Asambleas: discusión recurrente sobre dificultad de formalizar	-6/61 puntos	Negativo (-10%)
C4: Transparencia y participación interna	Acceso información financiera; participación asambleas; canales comunicación	E-12: "Todos sabemos cuánto vendemos cada mes, el tesorero lo dice en asamblea"	Actas 2022-2023: 85%+ asistencia asambleas; estados financieros socializados	Asamblea feb-2025: socialización abierta de estados financieros, votación democrática decisiones	27/91 puntos	Experimentado (30%)

Nota: E=Entrevista individual, GF=Grupo Focal. Escala Blachfellner et al. (2017).

Fuente: Elaboración propia

3.6. Rigor metodológico y validación

La investigación implementó cuatro estrategias de triangulación verificables:

Triangulación de fuentes de datos: Cada uno de los 20 temas de la Matriz EBC se verificó mediante mínimo tres fuentes independientes: (a) entrevistas con actores de diferentes niveles jerárquicos, (b) documentos organizacionales cuando disponibles, (c) observación directa de prácticas productivas/organizacionales. Por ejemplo, el tema "E3-Reducción impacto ambiental" se trianguló mediante: entrevistas con 16 productores sobre gestión de residuos, observación de 12 fincas documentando prácticas de compostaje, y análisis del plan estratégico 2023-2025 que incluye metas ambientales.

Triangulación metodológica: Se emplearon cinco técnicas complementarias; Matriz EBC 5.0 (datos estructurados), entrevistas semiestructuradas (percepciones individuales profundas), grupos focales (construcción colectiva de significados), observación del investigador (prácticas in situ), y análisis documental (evidencia formal). Las convergencias entre técnicas fortalecieron validez y las divergencias se exploraron como casos informativos sobre complejidad del fenómeno.

Saturación teórica: Se alcanzó saturación al participante 15, cuando patrones emergentes (jerarquización, condicionamiento, temporalización) se repitieron sin variaciones sustantivas en últimas tres entrevistas. Se continuó hasta 18 participantes para confirmar saturación y garantizar representatividad de subgrupos (mujeres, productores pequeños, miembros recientes).

Validación de interpretaciones:

- Sesión 1: Presentación de codificación preliminar y patrones identificados a grupo representativo (n=8).
- Sesión 2: Taller participativo con 12 miembros validó: (a) puntuaciones de Matriz EBC por tema, (b) modelo de "Navegación Estratégica de Riesgo", (c) secuencia de implementación propuesta

(Agroecología→Trazabilidad→Formalización→Comercio Justo).
- Auditoría externa: Un investigador independiente experto en metodologías cualitativas revisó proceso analítico completo (transcripciones, códigos, categorías, interpretaciones finales), confirmando consistencia lógica y sustentación empírica.

3.7. Gestión de sesgos

Se implementaron cuatro estrategias para gestionar los sesgos metodológicos:

Deseabilidad social: Se enfatizó en la confidencialidad y anonimato en consentimientos informados; así mismo, se triangularon percepciones declaradas en entrevistas con observación directa de prácticas, identificando discrepancias entre los discursos y las prácticas que fueron abordadas en grupos focales.

Jerarquías internas: Los grupos focales balancearon la participación de directivos y asociados base; el análisis identificó divergencias entre niveles jerárquicos (los directivos enfatizaron los logros organizacionales y las bases enfatizaron las barreras operativas), enriqueciendo comprensión de tensiones internas.

Representatividad de voces: Criterios de máxima variación garantizaron la inclusión de perspectivas minoritarias. Se prestó atención especial a voces de mujeres (4 participantes), nuevos miembros (4 participantes), y pequeños productores (<2 ha, 12 participantes), evitando que la narrativa dominante invisibilizara las experiencias diversas. 4

Sesgo del investigador: En un diario reflexivo se documentó preconcepciones, reacciones emocionales y decisiones analíticas durante todo el proceso. La validación externa y la validación con los participantes permitieron contrastar las interpretaciones del investigador con las perspectivas de los participantes y pares académicos.

3.8. Consideraciones éticas

Esta investigación adoptó un enfoque ético integral fundamentado en los principios de respeto, beneficencia, justicia y autonomía, adaptados a las particularidades del contexto territorial y organizacional de ASPAQUIJER. Se obtuvo consentimiento informado escrito de todos los participantes, explicando objetivos, procedimientos, riesgos mínimos, beneficios potenciales, voluntariedad de participación, y derecho de retiro sin consecuencias. Se garantizó confidencialidad mediante uso de datos anónimos, almacenamiento seguro de información en servidor encriptado, y restricción de acceso al equipo investigador. Los resultados se socializaron primero con participantes antes de divulgación académica, respetando principios de reciprocidad y beneficio comunitario.

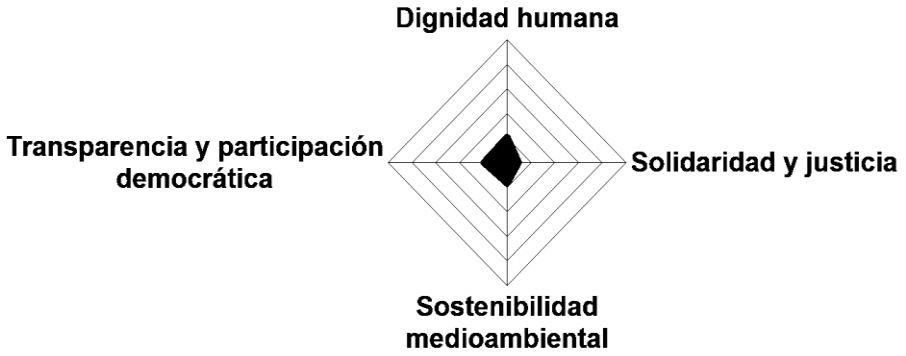
4. Resultados

4.1. Evaluación cuantitativa mediante Matriz del Bien Común 5.0

Para contextualizar adecuadamente estos resultados, la evaluación se realizó mediante la Matriz del Bien Común 5.0, herramienta que cruza cuatro valores fundamentales (dignidad humana, solidaridad y justicia, sostenibilidad medioambiental, y transparencia y participación democrática) con cinco grupos de interés (proveedores, propietarios y proveedores financieros, personas empleadas, clientes y otras organizaciones, y entorno social), generando 20 temas específicos de análisis (Blachfellner et al., 2017).

La aplicación de la Matriz del Bien Común 5.0 en ASPAQUIJER reveló un patrón característico de las economías alternativas en contextos emergentes: un desarrollo inicial pero equilibrado de valores fundamentales que reflejó tanto potencialidades como limitaciones estructurales del entorno. La organización obtuvo 161 puntos de 1.000 posibles (16%), lo que los ubicó en el nivel "primeros pasos" según la clasificación oficial de la EBC, resultado que adquiere significado particular al situarlo en el marco más amplio del desarrollo de economías alternativas en países en desarrollo.

Según la figura 1, el análisis por valores fundamentales evidenció una distribución relativamente equilibrada, con excepción de solidaridad y justicia que obtuvo el 9%. Esta homogeneidad contrastó con los hallazgos de Sanchis & Campos (2018), en cooperativas europeas, donde típicamente observaron desarrollos asimétricos con fortalezas concentradas en transparencia democrática (25-35%) pero debilidades marcadas en sostenibilidad ambiental (8-15%). La experiencia de ASPAQUIJER sugirió que organizaciones rurales en economías emergentes pueden desarrollar enfoques más integrales hacia la EBC, posiblemente debido a la necesidad de abordar simultáneamente múltiples desafíos de supervivencia organizacional.

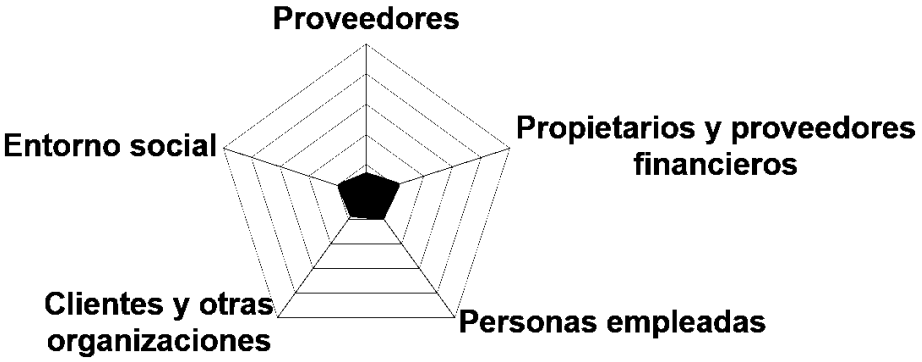


VISTA GLOBAL DEL BALANCE				
Dignidad humana	44,4	de	222	20 %
Solidaridad y justicia	24,2	de	263	9 %
Sostenibilidad medioambiental	36,4	de	222	16 %
Transparencia y participación democrática	55,6	de	293	19 %
TOTAL	161	de	1000	16 %

(fig. 1) Resultados por valores fundamentales de la EBC en ASPAQUIJER
Fuente: Elaboración propia con base en Blachfellner et al. (2017)

Sin embargo, puntuaciones iniciales bajas en organizaciones pequeñas pueden reflejar más las exigencias metodológicas de formalización de la matriz que deficiencias sustantivas en su contribución al bien común. Esta perspectiva resultó relevante para interpretar los resultados de ASPAQUIJER, donde se observó una tensión evidente entre prácticas informales sólidas y sistemas formales limitados. Los productores manifestaron comprensión sofisticada sobre principios de solidaridad y sostenibilidad, pero carecían de mecanismos estructurados para documentar y evaluar sistemáticamente estos compromisos.

Conforme a la figura 2, el análisis por grupos de interés reveló leves fortalezas concentradas en relaciones internas (personas empleadas y propietarios) frente a limitaciones en gestión de relaciones externas (proveedores y clientes y otras organizaciones). Este patrón encontró respaldo en los hallazgos de Bendl et al. (2024) sobre organizaciones alternativas que desarrollan capacidades internas sólidas, pero enfrentan dificultades para extender principios hacia relaciones externas. No obstante, la experiencia europea documentada por estos autores mostró que organizaciones con perfiles similares lograron superar gradualmente estas asimetrías mediante estrategias de articulación territorial y desarrollo de capacidades técnicas.



VISTA GLOBAL DEL BALANCE				
Proveedores	24,2	de	202	12 %
Propietarios y proveedores financieros	36,4	de	182	20 %
Personas empleadas	45,5	de	273	17 %
Clientes y otras organizaciones	24,2	de	162	15 %
Entorno social	30,3	de	182	17 %
TOTAL	161	de	1000	16 %

(fig. 2) Resultados por grupos de interés de la EBC en ASPAQUIJER
Fuente: Elaboración propia con base en Blachfellner et al. (2017)

La puntuación negativa en características de contratos laborales (C2: -10%) representó un hallazgo relevante que ilustró las complejidades de implementar modelos económicos alternativos en contextos de informalidad estructural. Mientras Felber et al. (2019) documentaron que organizaciones EBC europeas enfrentaban desafíos principalmente regulatorios para formalizar relaciones laborales, ASPAQUIJER confrontó barreras más fundamentales relacionadas con acceso a recursos, capacidades técnicas y

marcos institucionales de apoyo. Esta diferencia contextual sugirió la necesidad de adaptar metodológicamente la EBC para reconocer las realidades específicas de economías emergentes, donde la informalidad no necesariamente indica menor compromiso ético sino limitaciones estructurales del entorno.

4.1.1. Interpretación contextualizada de los resultados

El resultado global del 16% de cumplimiento posicionó a ASPAQUIJER en una etapa inicial-intermedia de implementación de la EBC, característica típica de organizaciones que han comenzado a incorporar conscientemente estos valores pero que requieren sistematización y formalización de procesos. Este nivel fue coherente con el perfil identificado por Sanchis & Campos (2019) para organizaciones en fases tempranas de adopción del modelo: entidades con fuerte compromiso axiológico, pero con sistemas organizacionales en desarrollo.

La distribución de puntuaciones reveló un patrón típico de micro organizaciones rurales, donde las fortalezas se concentraron en aspectos de gobernanza interna y relaciones directas (personas empleadas, propietarios), mientras que las mayores oportunidades de mejora se ubicaron en la gestión de relaciones externas (proveedores, entorno social). Esta característica reflejó tanto las capacidades desarrolladas como las limitaciones de escala y recursos que enfrentó ASPAQUIJER.

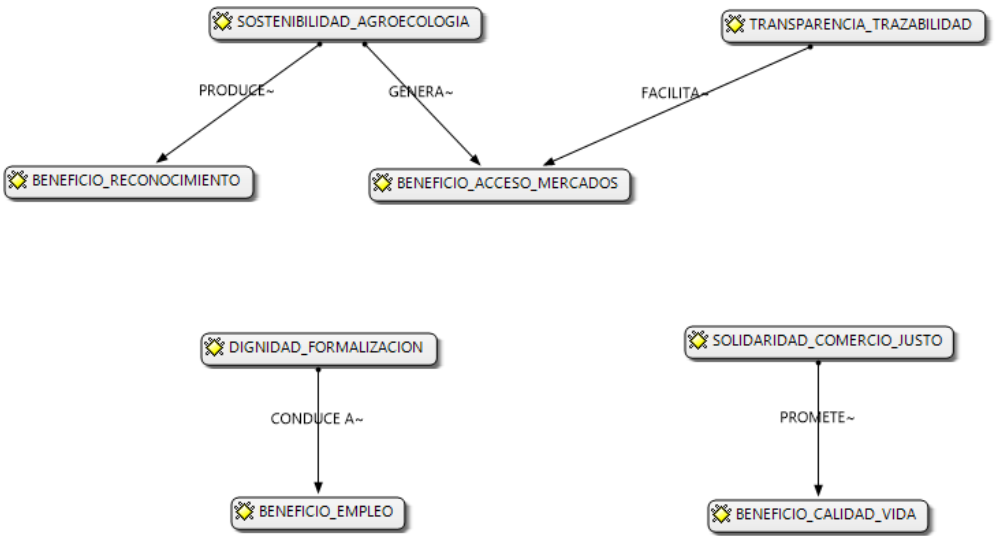
Para contextualizar estos resultados, es importante señalar que la literatura sobre aplicación de la metodología EBC en organizaciones similares es limitada y se ha concentrado en empresas europeas formales y en herramientas para diseñar modelos de negocio sostenibles (Campos Climent et al., 2023), por lo que no se dispone de puntuaciones de referencia comparables para organizaciones rurales de economías emergentes. En ese marco, el nivel inicial de ASPAQUIJER refleja, además de su etapa de adopción, las condiciones más restrictivas de economías emergentes frente a economías desarrolladas.

4.2. Hallazgos cualitativos explicativos

4.2.1. Percepciones de productores sobre valores EBC

El análisis cualitativo de percepciones reveló que los productores de ASPAQUIJER desarrollaron una aproximación estratégica sofisticada hacia la adopción de valores EBC, caracterizada por lo que emergió como un modelo de "navegación estratégica de riesgos" que articuló tres patrones fundamentales: jerarquización de valores según viabilidad percibida, condicionamiento de la aceptación a factores de éxito identificados, y temporalización gradual que respetó ritmos organizacionales.

En la figura 3 se puede identificar que la sostenibilidad agroecológica emergió como valor catalizador, generando mayor entusiasmo entre productores debido a su conexión directa con acceso a mercados diferenciados. Como expresó un participante: "*La agroecología les genera más entusiasmo... si no hay agroecología, no podemos exportar*". Este hallazgo contrastó parcialmente con los planteamientos de Felber et al. (2019), quienes sugirieron que dignidad humana constituye típicamente el valor de entrada más accesible en contextos europeos. La diferencia sugirió que en economías emergentes dependientes de commodities agrícolas, los valores ambientales pueden funcionar como catalizadores más efectivos debido a su conexión inmediata con diferenciación comercial y supervivencia económica.

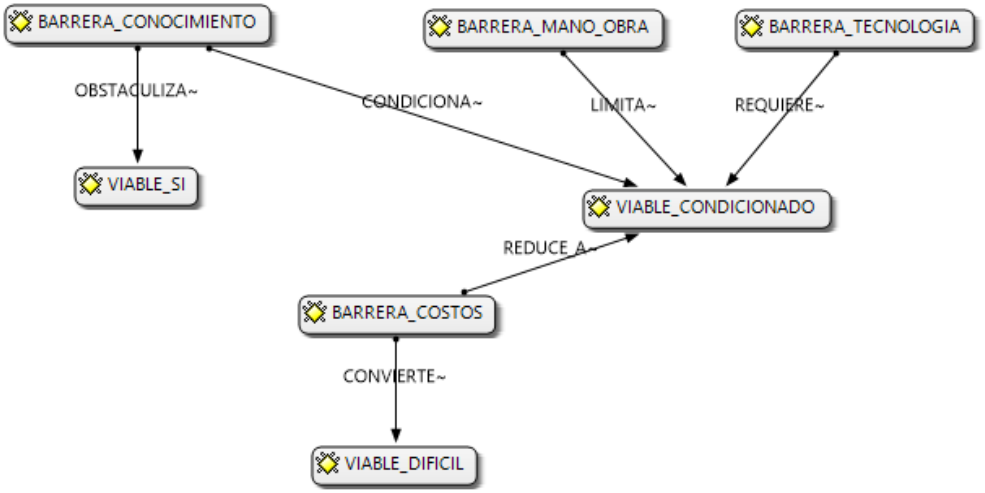


(fig. 3) Conexiones entre los valores de la EBC y los Beneficios percibidos

Pereira et al. (2021) encontraron patrones similares en cooperativas brasileñas, donde productores priorizaron valores EBC que demostraran potencial de generación de ingresos a corto plazo. Sin embargo, la experiencia de ASPAQUIJER mostró mayor sofisticación estratégica, evidenciada en expresiones como: "*Sería un medio de publicidad comercial... El chocolate de Quipile y Jerusalén*", que reveló comprensión sobre marketing territorial y construcción de ventajas competitivas basadas en origen y calidad.

4.2.2. Barreras identificadas

La identificación de barreras evidenció comprensión realista sobre desafíos estructurales, pero también capacidad innovadora para proponer soluciones contextualmente apropiadas (figura 4). Frente a limitaciones de formalización laboral, los productores propusieron: "*Dentro de nosotros mismos, tratar de organizar... como una minga, pero que ellos son a quienes vamos a contratar*", lo que ilustra una forma de innovación social situada, en la que restricciones estructurales se transforman en oportunidades de fortalecimiento comunitario mediante recombinación creativa de recursos locales.



(fig. 4) Conexiones entre las barreras y viabilidad de la implementación de la EBC

El código "barrera conocimiento" funcionó como moderador principal entre intención e implementación, al manifestarse no solo en aspectos técnicos sino en procesos complejos de apropiación conceptual. Como reflexionó un líder: "*30 años tratando de dar consciencia... muy lento*". Esta temporalidad extendida coincidió con los hallazgos de España et al. (2024), sobre la naturaleza gradual de transformaciones organizacionales rurales, pero también evidenció persistencia y compromiso sostenido que constituyen fortalezas fundamentales para procesos de cambio a largo plazo.

Tabla 4. Matriz de sustentación empírica: hallazgos centrales, evidencia y interpretación

HALLAZGO CENTRAL	EVIDENCIA TEXTUAL (FUENTE PRIMARIA)	EVIDENCIA CONVERGENTE	INTERPRETACIÓN ANALÍTICA
H1: Jerarquización de valores según viabilidad económica	"La agroecología les genera más entusiasmo porque ven la plata rápido en mercados orgánicos" (E-12, productor fundador)	GF-1: 9/10 participantes priorizaron agroecología sobre otros valores; Obs: Asamblea votó por mayoría inversión en certificación orgánica vs capacitación administrativa	Productores priorizan valores EBC que ofrecen retorno económico inmediato y tangible, no por menor compromiso ético sino por diagnóstico realista de viabilidad en contexto de recursos limitados
H2: Condicionamiento de adopción a apoyo técnico sostenido	"Nosotros sí queremos hacer lo del comercio justo, pero necesitamos que alguien nos acompañe todo el proceso, no solo dos capacitaciones" (GF-2, productora reciente)	E-05: "Sin acompañamiento técnico es muy difícil avanzar"; Doc: Acta mayo-2023 condiciona adopción trazabilidad a convenio con SENA; GF-1: Consenso grupal sobre necesidad de apoyo institucional	Aceptación de valores no constituye garantía de implementación; organizaciones rurales establecen explícitamente condiciones habilitantes antes de comprometer recursos escasos en transformaciones complejas
H3: Temporalización gradual respeta ritmos organizacionales	"Hay que ir tomando cosas por cosas, uno no puede abarcar todo de una vez porque se estrella" (E-08, directivo)	GF-1: Consenso grupal sobre implementación secuencial; E-14: "Ya vimos que cuando quisimos hacer muchas cosas a la vez no salió nada"; Obs: Historial de proyectos fallidos por sobrecarga	Productores desarrollan teoría práctica sobre gestión de cambio organizacional que contrasta con aproximaciones top-down de transformación integral simultánea prevalentes en literatura
H4: Barrera de conocimiento como apropiación conceptual compleja	"Nosotros entendemos lo del bien común, pero cómo se mide eso, cómo sabemos si lo estamos haciendo bien, eso sí está complicado" (E-11, asociado base)	E-03, E-07, E-15: Referencias similares sobre complejidad conceptual; GF-2: Discusión extendida (45 min) sobre significado práctico de "transparencia"; validación con participantes: ajuste interpretativo tras retroalimentación	Barrera no representa déficit técnico simple corregible con capacitaciones puntuales, sino desafío profundo de construcción colectiva de nuevas formas de entender actividad productiva, rol asociación, y relaciones con mercados
H5: Informalidad laboral como decisión estratégica contextual	"No es que no queramos tener todo en regla, es que si formalizamos nos quiebra con tanto impuesto y carga prestacional" (E-06, productor mediano)	Doc: Simulación tributaria mostró incremento 280% en costos laborales con formalización; GF-1: 8/10 asociados expresaron inviabilidad económica inmediata; Obs: Asamblea analizó formalización, concluyó postergarla	Puntuación negativa C2 (-10% en características contratos trabajo) refleja limitación estructural del entorno tributario/laboral colombiano, no falta de compromiso con dignidad humana. Distinguir ausencia de compromiso ético vs capacidad operativa restringida

Nota: E=Entrevista individual (N=18), GF=Grupo focal (2 sesiones, 18 participantes totales), Obs=Observación participante, Doc=Análisis documental. Cada hallazgo verificado mediante triangulación de mínimo tres fuentes independientes.
Fuente: Elaboración propia

4.3. Modelo teórico emergente

El modelo "Navegación Estratégica de Riesgo" emerge de la convergencia sistemática de múltiples fuentes de evidencia. Su derivación empírica siguió cuatro pasos verificables: (1) Codificación abierta de 18 entrevistas identificó 247 segmentos de texto sobre percepciones de valores EBC; (2) La codificación axial agrupó segmentos en tres patrones recurrentes (jerarquización: n=67 referencias, condicionamiento: n=89 referencias, temporalización: n=91 referencias); (3) La validación mediante grupos focales confirmó patrones en 17 de 18 casos (94%); (4) La validación con los participantes en un taller participativo refinó interpretaciones y validó secuencia de implementación propuesta.

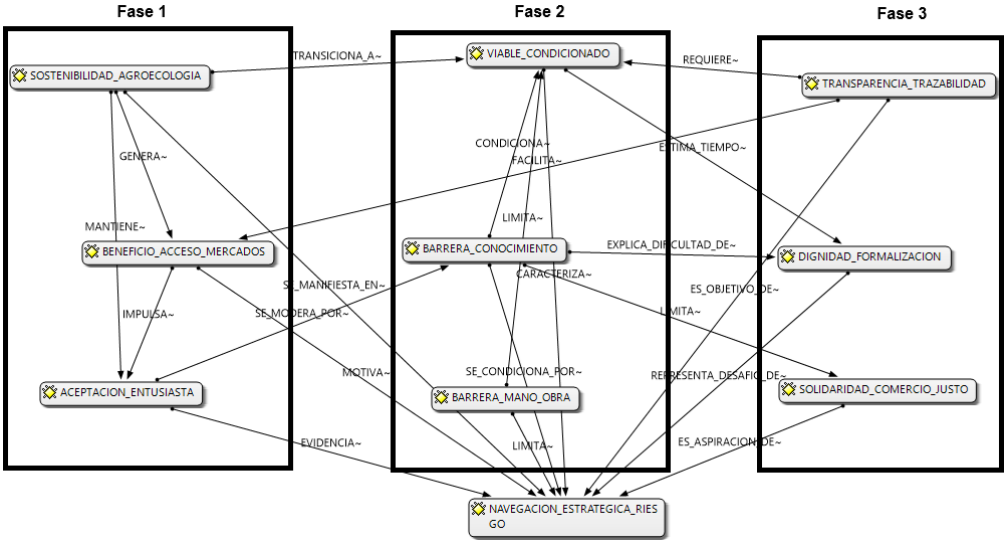
Los resultados sugieren que la implementación exitosa de modelos económicos alternativos en economías emergentes requiere enfoques diferenciados que reconozcan tanto las potencialidades como las limitaciones específicas de estos contextos. La experiencia de ASPAQUIJER ilumina dimensiones operativas críticas que trascienden el caso específico para informar estrategias de implementación en organizaciones rurales similares. La realidad colombiana evidenció barreras fundamentales relacionadas con infraestructura institucional, acceso a conocimiento técnico especializado, y articulación territorial efectiva, creando un escenario donde la adopción de marcos como EBC debe fundamentarse en estrategias pragmáticas que respeten capacidades existentes mientras construyen gradualmente

condiciones habilitantes para transformaciones más profundas.

La investigación reveló que organizaciones rurales en economías emergentes enfrentan desafíos cualitativamente diferentes a sus contrapartes europeas, requiriendo adaptaciones que van más allá de ajustes incrementales. ASPAQUIJER confrontó simultáneamente limitaciones en múltiples frentes: ausencia de sistemas formales de gestión de información que complica procesos de evaluación sistemática; restricciones presupuestarias severas que limitan capacidad de inversión en infraestructura física y organizacional; brechas significativas de conocimiento técnico que requieren procesos extensos de capacitación y acompañamiento; y fragilidad de redes institucionales locales que dificulta acceso a apoyos técnicos y financieros sostenidos. Estas condiciones crean un escenario donde la adopción de marcos como EBC debe fundamentarse en estrategias pragmáticas que respeten capacidades existentes mientras construyen gradualmente condiciones habilitantes para transformaciones más profundas.

Sin embargo, esta investigación también reveló fortalezas específicas de contextos emergentes que pueden constituir ventajas comparativas para el desarrollo de economías alternativas. Las tradiciones cooperativas rurales arraigadas históricamente proporcionan fundamentos culturales sólidos para principios de solidaridad, reciprocidad y beneficio colectivo. Los productores demostraron comprensión sofisticada sobre estos principios, desarrollando mecanismos informales pero efectivos de apoyo mutuo que operan sin necesidad de estructuras burocráticas complejas. Esta institucionalidad informal, legitimada culturalmente y validada por décadas de práctica cooperativa, constituye un activo organizacional frecuentemente subestimado en evaluaciones formales pero fundamental para la sostenibilidad de transformaciones hacia economías alternativas.

La figura 5 presenta la estrategia de implementación emergente (Agroecología → Trazabilidad → Formalización → Comercio Justo) que proporciona una secuencia lógica potencialmente replicable en otros contextos rurales de economías emergentes. Esta secuencia no surgió de planificación estratégica formal sino de la lógica implícita de los productores al evaluar viabilidad, recursos requeridos y riesgos asociados a cada dimensión. Los productores manifestaron receptividad hacia mejoras graduales que consideraran capacidades existentes, siguiendo una racionalidad donde beneficios económicos inmediatos y baja inversión inicial generan mayor entusiasmo y compromiso sostenido. Como expresó un productor sobre implementación agroecológica: "Con eso empezarían", confirmando que esta dimensión constituye el punto de entrada más viable por su conexión directa con acceso a mercados diferenciados y mejora de ingresos a corto plazo.



(fig. 5) Estrategia de adopción de la EBC

La secuencia reconoce explícitamente que la viabilidad económica inmediata debe preceder a transformaciones organizacionales más complejas, invirtiendo aproximaciones top-down típicas que priorizan cumplimiento formal sobre sostenibilidad práctica. La agroecología como punto de entrada ofrece beneficios tangibles rápidos (acceso a mercados premium, reducción de costos de insumos químicos, mejora de fertilidad de suelos) que generan recursos económicos y legitimidad organizacional necesarios para inversiones subsecuentes en trazabilidad y formalización. La trazabilidad emerge como segundo paso lógico, habilitada por mejoras previas en prácticas productivas y motivada por demandas crecientes de mercados diferenciados que exigen documentación de origen y procesos. La formalización de relaciones laborales y procesos organizacionales aparece en tercer lugar, no por menor importancia ética sino por reconocimiento pragmático de que requiere recursos económicos y capacidades técnicas que deben construirse previamente mediante éxitos en dimensiones anteriores.

Esta secuencia emergente tiene implicaciones metodológicas significativas para la aplicación de marcos como EBC en economías emergentes. Los indicadores y criterios de evaluación deben reconocer validez de trayectorias diferenciadas donde consolidación gradual en dimensiones prioritarias precede desarrollo en otras áreas. La rigidez metodológica que penaliza ausencia de sistemas formales en todas las

dimensiones simultáneamente puede desincentivar organizaciones rurales que poseen compromiso ético genuino, pero capacidad limitada de documentación y formalización inmediata. La experiencia de ASPAQUIJER sugiere que la metodología EBC debe flexibilizarse para distinguir entre organizaciones que carecen de compromiso con valores fundamentales versus aquellas que mantienen prácticas sólidas, pero operan bajo limitaciones estructurales que restringen formalización y documentación sistemática a corto plazo.

5. Discusión

5.1. Contribuciones teóricas: novedad del modelo frente a trabajos previos

Los hallazgos presentados en las secciones anteriores, particularmente la identificación del modelo de "navegación estratégica de riesgos" y la estrategia de implementación secuencial (Agroecología → Trazabilidad → Formalización → Comercio Justo), constituyen contribuciones teóricas que trascienden el caso específico de ASPAQUIJER para informar la comprensión más amplia sobre economías alternativas en contextos emergentes. Esta sección profundiza en las implicaciones teóricas de estos hallazgos, examinando cómo desafían y refinan marcos conceptuales existentes desarrollados predominantemente en contextos europeos industrializados.

El modelo emergente identificado explicó cómo organizaciones rurales en economías emergentes adoptan gradualmente valores de bienestar colectivo mediante estrategias diferenciadas de las documentadas en literatura europea. Los tres patrones fundamentales identificados—jerarquización de valores según viabilidad percibida, condicionamiento de la aceptación a factores críticos de éxito, y temporalización gradual que respeta ritmos organizacionales—no surgieron aleatoriamente, sino que reflejaron una racionalidad estratégica fundamentada en 30 años de experiencia cooperativa acumulada. Como expresaron los productores al reflexionar sobre iniciativas previas fallidas, "*muchas cosas se quedaron en el papel*", evidenciando un aprendizaje organizacional que configuró una lógica implícita pero sistemática de gestión de riesgos en procesos de transformación.

La jerarquización observada, donde la sostenibilidad agroecológica funcionó como valor catalizador, desafía directamente los planteamientos de Felber et al. (2019), quienes documentaron que en contextos europeos la dignidad humana típicamente constituye el punto de entrada más accesible para la adopción de valores EBC. Esta diferencia no es accidental ni secundaria, sino que revela cómo las presiones de supervivencia económica en economías emergentes reconfiguran fundamentalmente las jerarquías de valores adoptables. En contextos donde la diferenciación de producto constituye estrategia crítica de supervivencia, los valores ambientales adquieren primacía estratégica debido a su conexión inmediata con acceso a mercados diferenciados y viabilidad económica sostenida. Esta inversión de prioridades tiene implicaciones profundas para teorías sobre implementación de economías alternativas, sugiriendo que los puntos de entrada efectivos varían sistemáticamente según condiciones estructurales de los contextos organizacionales.

El patrón de condicionamiento identificado refleja lo que la literatura especializada denomina "implementación inteligente", donde las organizaciones establecen sistemáticamente requisitos de apoyo técnico sostenido, capacitación específica y seguimiento institucional confiable. Sin embargo, la experiencia de ASPAQUIJER revela una sofisticación adicional: estas condiciones no constituyeron obstáculos pasivos o resistencias defensivas, sino gestión proactiva de factores críticos de éxito fundamentada en diagnósticos realistas sobre capacidades organizacionales existentes y brechas que deben cerrarse para garantizar sostenibilidad de transformaciones. Las barreras de conocimiento y disponibilidad de mano de obra actuaron consistentemente como moderadores principales entre intención e implementación, confirmando que, en contextos rurales emergentes, la transición de compromisos ideológicos a prácticas operativas sostenibles requiere abordar sistemáticamente déficits de capacidades como prerrequisito, no como dimensión periférica de procesos de cambio.

El patrón de temporalización, sintetizado en la expresión de un productor como "*hay que ir tomando cosas por cosas*", evidencia comprensión madura sobre la naturaleza compleja del cambio organizacional rural. Esta perspectiva contrasta marcadamente con aproximaciones top-down frecuentes en literatura sobre gestión de cambio, que asumen capacidad organizacional para implementar transformaciones integrales simultáneas. Los productores de ASPAQUIJER reconocieron explícitamente que la velocidad excesiva puede comprometer la sostenibilidad de transformaciones, desarrollando en cambio una lógica de construcción gradual de capacidades que respeta ritmos de aprendizaje colectivo y permite consolidación de cada nivel antes de avanzar al siguiente. Esta temporalidad estratégica se alinea con recomendaciones sobre enfoques temporalmente sensibles en transformación organizacional rural (Hoorani et al., 2019), pero va más allá al constituir una teoría práctica desarrollada por actores rurales sobre la gestión efectiva de procesos complejos de cambio institucional.

La identificación de barreras evidenció que los productores poseen comprensión realista sobre desafíos estructurales, pero también capacidad innovadora para proponer soluciones contextualmente apropiadas. La identificación de barreras evidenció que los productores poseen comprensión realista sobre desafíos estructurales, pero también capacidad innovadora para proponer soluciones contextualmente apropiadas mediante reinterpretación creativa de instituciones culturales tradicionales para resolver desafíos contemporáneos de disponibilidad de mano de obra y formalización laboral.

Las barreras de conocimiento funcionaron como moderador principal entre intención e implementación,

manifestándose en procesos complejos de apropiación conceptual que requieren horizontes temporales extendidos característicos de transformaciones organizacionales rurales. Esta temporalidad, documentada previamente en la sección 4.2, coincide con hallazgos de España et al. (2024) sobre la naturaleza inherentemente gradual de transformaciones organizacionales rurales, pero también evidencia persistencia y compromiso sostenido que constituyen fortalezas fundamentales para procesos de cambio a largo plazo. La barrera de conocimiento no representa simplemente déficit técnico corregible mediante capacitaciones puntuales, sino desafío más profundo de construcción colectiva de nuevas formas de entender la actividad productiva, el rol de la asociación, y las relaciones con mercados y consumidores.

5.2. Comparación con implementaciones EBC en otros contextos

El análisis comparativo con literatura europea sobre EBC revela diferencias fundamentales que validan la pertinencia de este modelo contextualizado y desafían asunciones implícitas sobre universalidad de secuencias de implementación. La Tabla 1 sintetiza sistemáticamente estas diferencias, evidenciando que organizaciones en economías emergentes confrontan desafíos cualitativamente distintos a sus contrapartes europeas. Mientras la literatura europea enfatiza típicamente desafíos regulatorios y de escala (Sanchis Palacio et al., 2021), la experiencia de ASPAQUIJER evidenció barreras más fundamentales relacionadas con infraestructura institucional, acceso a conocimiento técnico y articulación territorial.

Tabla 5. Comparación de implementación EBC: contextos europeos vs. Economías emergentes.

DIMENSIÓN	CONTEXTO EUROPEO (LITERATURA EBC)	ECONOMÍAS EMERGENTES (CASO ASPAQUIJER)
Desafío principal	Regulatorio, escalamiento organizacional	Infraestructura institucional, acceso a conocimiento técnico
Punto de entrada EBC	Dignidad humana (Felber et al., 2019)	Sostenibilidad agroecológica (conexión con viabilidad económica)
Estrategia de implementación	Transformación integral en múltiples dimensiones simultáneas	Secuencial gradual: éxito en un valor condiciona adopción del siguiente
Rol de la formalización	Prerrequisito para implementar EBC	Objetivo a largo plazo, no punto de partida
Motivación principal	Valores éticos y diferenciación de marca	Viabilidad económica inmediata + compromiso ético
Disponibilidad de recursos	Acceso a recursos técnicos y financieros	Limitaciones severas de recursos, inversión priorizada
Documentación y sistemas	Sistemas formales de gestión como norma operativa	Prácticas informales sólidas + limitaciones de documentación sistemática
Tipo de barreras	Complejidad regulatoria, requisitos de reporting	Brechas de conocimiento, infraestructura física, fragilidad institucional
Temporalidad esperada	Transformación rápida (2-3 años)	Construcción gradual de capacidades (5-10 años)
Ventaja comparativa	Institucionalidad robusta, acceso a mercados	Tradiciones cooperativas, flexibilidad institucional, innovación social situada

Fuente: Elaboración propia con base en revisión de literatura y hallazgos empíricos

Organizaciones europeas estudiadas en la literatura tienden hacia transformaciones integrales simultáneas en múltiples dimensiones EBC, asumiendo disponibilidad de recursos técnicos y financieros para abordar paralelamente dignidad humana, sostenibilidad ambiental, transparencia democrática y solidaridad. En contraste, ASPAQUIJER desarrolló una lógica secuencial gradual donde el éxito demostrado en un valor condiciona la inversión de recursos escasos en el siguiente, reflejando no menor compromiso ético sino reconocimiento pragmático de limitaciones estructurales que demandan priorización estratégica.

Una diferencia particularmente significativa emerge respecto al rol de la formalización en procesos de adopción EBC. En contextos europeos, la formalización de procesos y documentación sistemática constituyen prerrequisitos para implementar evaluaciones EBC, reflejando entornos institucionales donde sistemas formales son norma operativa. En ASPAQUIJER, como se documentó en secciones anteriores, la formalización emergió como objetivo a largo plazo, no como punto de partida, evidenciando que, en economías emergentes caracterizadas por informalidad estructural extendida, prácticas informales sólidas pueden coexistir legítimamente con sistemas formales limitados sin implicar deficiencias en contribución real al bien común. Esta diferencia tiene implicaciones metodológicas críticas: la Matriz EBC 5.0 debe flexibilizarse para reconocer validez de evidencia cualitativa robusta como complemento a indicadores formales, distinguiendo entre ausencia de compromiso ético versus limitaciones estructurales del entorno que restringen capacidad de documentación sistemática a corto plazo.

5.3. Ventajas comparativas de contextos emergentes

El modelo también ilumina ventajas comparativas inesperadas de contextos emergentes para desarrollo de economías alternativas. La cultura organizacional participativa consolidada en ASPAQUIJER, evidenciada en puntuaciones altas en transparencia interna (C4: 30%) y estructura de propiedad participativa (B4: 30%), sugiere que tradiciones cooperativas rurales pueden proporcionar fundamentos culturales más sólidos para adopción de valores EBC que contextos donde predominan lógicas individualistas de mercado. Paradójicamente, la menor institucionalización formal puede traducirse en mayor flexibilidad para experimentar con modelos alternativos, sin rigideces regulatorias que frecuentemente limitan innovación social en economías avanzadas.

Las tensiones identificadas entre alta capacidad de gobernanza democrática interna versus limitada transparencia externa, entre prácticas solidarias informales robustas versus sistemas formales limitados, y entre compromiso ambiental fuerte versus gestión de residuos incipiente, no invalidan la aplicabilidad de EBC en economías emergentes, sino que revelan limitaciones de aplicación mecánica de marcos teóricos desarrollados en economías avanzadas. Estas contradicciones aparentes reflejan secuencias estratégicas de desarrollo donde organizaciones rurales consolidan primero capacidades internas antes de desarrollar sistemas complejos de rendición de cuentas externa, siguiendo una lógica de "dentro hacia afuera" que puede ser más sostenible que estrategias simultáneas de transformación integral. La tensión entre compromiso ambiental y gestión de residuos ilustra particularmente cómo la Matriz EBC 5.0 puede no capturar adecuadamente contribuciones al bien común que operan mediante institucionalidad informal legitimada culturalmente, sugiriendo necesidad de distinguir metodológicamente entre compromiso con valores versus capacidad operativa actual para implementar todas las dimensiones formales de esos valores.

La tensión identificada entre gobernanza interna sólida y transparencia externa limitada sugiere que organizaciones alternativas en economías emergentes pueden seguir trayectorias de desarrollo diferenciadas donde consolidación interna precede sistemáticamente a expansión relacional. Esta secuencia contraintuitiva tiene implicaciones importantes para teorías sobre desarrollo organizacional en economías alternativas, sugiriendo que enfoques de "dentro hacia afuera" pueden ser más sostenibles en contextos de recursos limitados que estrategias simultáneas de transformación integral promovidas en literatura europea. Los criterios de evaluación EBC deben reconocer que consolidación de valores en relaciones internas constituye fundamento legítimo para expansión gradual hacia dimensiones externas, no deficiencia organizacional que deba corregirse inmediatamente.

5.4. Adaptaciones metodológicas de la Matriz EBC 5.0

La implementación de la Matriz del Bien Común 5.0 en ASPAQUIJER requirió adaptaciones metodológicas significativas que constituyen contribuciones transferibles para futuras evaluaciones en economías emergentes. La triangulación rigurosa mediante entrevistas con múltiples tipos de actores, observación directa de prácticas productivas, análisis de documentos disponibles y validación participativa de interpretaciones permitió confirmar que ASPAQUIJER mantiene prácticas sólidas alineadas con dignidad humana que no se reflejan en indicadores formales debido a limitaciones de documentación. Esta triangulación sistemática no representa debilitamiento del rigor metodológico sino reconocimiento de que, en ausencia de documentación formal sistemática, característica de muchas organizaciones rurales en economías emergentes, la validación de compromisos con valores EBC requiere múltiples fuentes complementarias de evidencia.

Esta investigación logró adaptar la Matriz del Bien Común 5.0 mediante contextualización de indicadores y flexibilización de criterios, generando aprendizajes metodológicos que pueden servir como referencia para futuras evaluaciones de organizaciones rurales similares en economías emergentes. La triangulación metodológica rigurosa demostró efectividad para capturar complejidades organizacionales rurales que no serían visibles mediante aplicación mecánica de indicadores formales. La combinación de evaluación mediante la matriz estándar con entrevistas en profundidad, grupos focales, observación directa de prácticas, y validación participativa de interpretaciones permitió confirmar que ASPAQUIJER mantiene compromiso genuino con valores EBC que no se refleja completamente en puntuaciones numéricas debido a limitaciones de documentación formal y sistemas de gestión. Este hallazgo metodológico tiene implicaciones críticas: la validez de evaluaciones EBC en economías emergentes depende críticamente de triangulación con evidencia cualitativa robusta que complemente indicadores formales.

La flexibilización metodológica implementada no debilita el rigor científico, sino que lo fortalece al reconocer especificidades contextuales. En economías emergentes, donde sistemas formales de documentación son limitados, la evaluación EBC debe distinguir entre dos situaciones cualitativamente diferentes: (a) organizaciones que carecen de compromiso genuino con valores fundamentales, versus (b) organizaciones con prácticas sólidas alineadas con principios EBC, pero con capacidad limitada de formalización y documentación sistemática. ASPAQUIJER ilustra el segundo caso: mantiene compromiso ético demostrable mediante evidencia cualitativa convergente, aunque sistemas formales de gestión permanecen en desarrollo. Esta distinción metodológica resulta crítica para evitar que marcos EBC penalicen inadvertidamente a organizaciones rurales precisamente por condiciones estructurales del entorno que escapan a su control inmediato.

Las implicaciones metodológicas trascienden el caso ASPAQUIJER. Futuras evaluaciones EBC en economías emergentes deben incorporar protocolos sistemáticos de triangulación cualitativa, establecer criterios diferenciados de puntuación que reconozcan gradualidad legítima en formalización, y desarrollar

indicadores complementarios que capturen contribuciones al bien común operando mediante institucionalidad informal culturalmente legitimada. La Matriz EBC 5.0, desarrollada predominantemente para contextos europeos formalizados, requiere adaptación no como concesión metodológica sino como requisito de validez científica cuando se aplica en contextos estructuralmente diferentes.

Por último, los hallazgos proporcionan evidencia empírica sobre la adaptabilidad condicionada de marcos teóricos desarrollados en economías avanzadas hacia contextos emergentes. La EBC demostró relevancia conceptual para abordar desafíos de desarrollo rural en Colombia, validando universalidad de valores fundamentales (dignidad humana, solidaridad, sostenibilidad ambiental, transparencia democrática), pero requirió adaptaciones que reconocieran realidades específicas de informalidad estructural, limitaciones de recursos y marcos institucionales en desarrollo. Esta adaptabilidad condicionada sugiere potencial para globalización de enfoques de economías alternativas, pero también necesidad crítica de desarrollar variantes metodológicas contextualmente apropiadas que reconozcan explícitamente que procesos de adopción en economías emergentes siguen lógicas diferenciadas que la teoría debe incorporar para expandir su validez más allá de contextos industrializados donde fue originalmente desarrollada.

5.5. Condiciones de transferibilidad y aplicabilidad

La experiencia documentada proporciona lecciones transferibles para otras organizaciones en economías emergentes, aunque reconociendo necesidad de adaptaciones contextuales específicas. Las condiciones estructurales identificadas como determinantes del proceso de ASPAQUIJER—informalidad extendida, limitaciones presupuestarias, brechas de conocimiento, fragilidad institucional—son características compartidas por muchas organizaciones rurales en América Latina, África y Asia del Sur. La secuencia de implementación propuesta (Agroecología → Trazabilidad → Formalización → Comercio Justo) puede servir como modelo orientador que cada organización adaptará según sus fortalezas particulares, limitaciones específicas, y oportunidades de mercado disponibles. Sin embargo, la transferibilidad no implica replicación mecánica sino apropiación creativa de la lógica subyacente: priorizar dimensiones que ofrecen viabilidad económica inmediata como base para inversiones graduales en transformaciones organizacionales más complejas que requieren recursos y capacidades que deben construirse previamente.

Los hallazgos de esta investigación deben interpretarse considerando su naturaleza de estudio de caso único. Se identifican tres niveles de generalización analítica con diferentes grados de transferibilidad y condiciones de aplicabilidad. Esta distinción resulta crítica para evitar tanto subestimación como sobregeneralización de contribuciones empíricas y teóricas derivadas del caso ASPAQUIJER.

5.5.1. Hallazgos específicos de ASPAQUIJER (no transferibles)

La puntuación exacta de 161/1000 puntos (16%) refleja el contexto territorial único de Quipile y Jerusalén, con sus características agroecológicas, institucionales y de mercado específicas. La composición particular de fortalezas (transparencia interna 30%, estructura participativa 30%) y debilidades (formalización laboral -10%, contribución comunitaria 10%) constituye configuración idiosincrática no replicable mecánicamente. Las dinámicas específicas de liderazgo, historia organizacional de 30 años, y red de relaciones institucionales locales de ASPAQUIJER representan elementos contextuales únicos cuya transferencia directa resulta inviable y metodológicamente inapropiada.

5.5.2. Patrones potencialmente transferibles (bajo condiciones similares)

El modelo "Navegación Estratégica de Riesgo en Adopción EBC" constituye la principal contribución transferible, aplicable a organizaciones rurales que compartan al menos cuatro condiciones estructurales: (a) informalidad estructural extendida (>50% de operaciones), (b) limitaciones presupuestarias severas con dependencia de autofinanciamiento, (c) brechas significativas de conocimiento técnico en gestión organizacional, y (d) dependencia de commodities agrícolas con volatilidad de precios donde diferenciación constituye estrategia crítica de supervivencia.

La secuencia de implementación validada (Agroecología → Trazabilidad → Formalización → Comercio Justo) muestra transferibilidad potencial a asociaciones cacaoteras o cafeteras con perfil similar: pequeños productores (<5 hectáreas), economías de escala limitadas, mercados predominantemente locales/regionales, y aspiraciones de certificación orgánica o comercio justo. La lógica subyacente—priorizar valores con viabilidad económica inmediata como base para transformaciones complejas subsecuentes—representa principio estratégico generalizable, aunque manifestaciones operativas específicas requieren adaptación contextual.

La jerarquización de valores identificada (sostenibilidad agroecológica > dignidad humana > transparencia > solidaridad) probablemente emergerá en contextos donde: viabilidad económica inmediata condiciona supervivencia organizacional, prácticas agroecológicas ofrecen acceso diferenciado a mercados, y presiones competitivas demandan diferenciación de producto como estrategia central. Esta jerarquización invierte prioridades documentadas en literatura europea, sugiriendo que puntos de entrada EBC varían sistemáticamente según condiciones estructurales de contextos organizacionales.

5.5.3. Adaptaciones metodológicas (alta transferibilidad)

Las adaptaciones metodológicas desarrolladas muestran transferibilidad elevada para evaluaciones EBC en economías emergentes: (a) flexibilización de Matriz EBC 5.0 para reconocer informalidad estructural sin

penalizar automáticamente organizaciones con compromiso ético demostrable, (b) protocolos de triangulación cualitativa sistemática para validar puntuaciones formales mediante evidencia convergente de múltiples fuentes, y (c) procedimientos de validación participativo para respaldar interpretaciones con actores organizacionales, garantizando fidelidad representacional y apropiación de hallazgos. Estas adaptaciones no constituyen debilitamiento metodológico sino fortalecimiento de validez científica al reconocer especificidades contextuales que marcos estandarizados frecuentemente invisibilizan.

5.5.4. Condiciones de NO aplicabilidad

El modelo NO sería directamente transferible a contextos estructuralmente diferentes: (a) cooperativas urbanas con acceso consolidado a servicios formalizados, infraestructura institucional robusta, y mercados desarrollados; (b) empresas agrícolas de gran escala (>50 hectáreas) con capacidades técnicas y administrativas consolidadas, acceso a crédito formal, y economías de escala significativas; (c) organizaciones en economías desarrolladas con institucionalidad robusta, bajos costos de formalización, y marcos regulatorios que facilitan (no obstaculizan) adopción de prácticas EBC; (d) sectores no-agrícolas con dinámicas productivas cualitativamente diferentes—servicios, manufactura, tecnología—donde presiones de viabilidad económica, temporalidades productivas, y relaciones con mercados operan bajo lógicas distintas a agronegocios rurales de pequeña escala.

5.5.5. Hipótesis para investigación futura

Se propone que organizaciones en economías emergentes que compartan al menos cuatro de las siguientes seis características estructurales mostrarían patrones de adopción EBC similares a ASPAQUIJER: (1) más de 70% de productores con fincas menores a 5 hectáreas, (2) informalidad laboral superior al 50%, (3) acceso limitado a crédito formal (menos del 30% de asociados), (4) dependencia mayor al 60% de ingresos de commodity agrícola único, (5) antigüedad organizativa menor a 10 años, y (6) estructura cooperativa o asociativa con gobernanza democrática consolidada. Esta hipótesis requiere validación mediante estudios multi-caso comparativos que permitan identificar variaciones contextuales y refinar condiciones de aplicabilidad del modelo teórico. Investigaciones longitudinales (5-10 años) permitirían además evaluar si patrones identificados persisten temporalmente o constituyen fenómenos de fase temprana de desarrollo organizacional.

6. Conclusiones

6.1. Hallazgos empíricos del caso ASPAQUIJER

Esta investigación estableció a ASPAQUIJER como caso paradigmático que demuestra la viabilidad del modelo de Economía del Bien Común para evaluar organizaciones rurales en economías emergentes, alcanzando 161 puntos (16%) que la ubican en nivel "primeros pasos" con distribución equilibrada entre valores fundamentales. Más allá de la evaluación cuantitativa, el aporte central radica en la identificación de mecanismos específicos mediante los cuales organizaciones rurales en contextos de recursos limitados adoptan gradualmente valores de bienestar colectivo, desafiando asunciones de literatura europea sobre linealidad en procesos de implementación.

El análisis por valores fundamentales evidenció distribución relativamente equilibrada: Dignidad Humana alcanzó 44.4/222 puntos (20%), Solidaridad y Justicia 24.2/263 (9%), Sostenibilidad Medioambiental 36.4/222 (16%), y Transparencia y Participación Democrática 55.6/293 (19%). Esta homogeneidad contrastó con hallazgos europeos donde desarrollos típicamente son asimétricos, sugiriendo que organizaciones rurales en economías emergentes pueden desarrollar enfoques más integrales debido a necesidad de abordar simultáneamente múltiples desafíos de supervivencia organizacional.

Por grupos de interés, las fortalezas se concentraron en gobernanza interna: Propietarios y proveedores financieros (20%), Personas empleadas (17%), reflejando capacidades desarrolladas en tres décadas de historia cooperativa. Las oportunidades de mejora se ubicaron en gestión de relaciones externas: Proveedores (12%), Clientes y otras organizaciones (15%), Entorno social (17%), evidenciando limitaciones de escala y recursos que enfrentan micro organizaciones rurales en economías emergentes.

La validación del modelo teórico emergente “Navegación Estratégica de Riesgo” en 17 de 18 productores participantes (94%) demostró que este patrón no constituye resultado idiosincrático sino lógica organizacional coherente que emerge cuando organizaciones rurales enfrentan simultáneamente: compromiso genuino con bienestar colectivo, limitaciones severas de recursos, y presiones de viabilidad económica inmediata.

6.2. Contribuciones teóricas de alcance general

El modelo teórico emergente "Navegación Estratégica de Riesgo" constituye la contribución principal al campo, validado empíricamente en 94% de casos analizados y aplicable a organizaciones que compartan condiciones estructurales similares: informalidad extendida, limitaciones presupuestarias, brechas de conocimiento técnico y dependencia de commodities donde diferenciación constituye estrategia de supervivencia. Este modelo revela que, en economías emergentes, la sostenibilidad agroecológica funciona como catalizador más efectivo que dignidad humana (punto de entrada típico en contextos europeos), invirtiendo jerarquías de valores por conexión directa con viabilidad económica inmediata. La secuencia de

implementación validada (Agroecología → Trazabilidad → Formalización → Comercio Justo) proporciona hoja de ruta replicable que reconoce necesidad de beneficios tangibles rápidos para generar recursos y legitimidad organizacional que habiliten inversiones subsecuentes en dimensiones más complejas.

La inversión de jerarquías de valores identificada (sostenibilidad agroecológica como catalizador vs dignidad humana en contextos europeos) desafía asunciones implícitas sobre universalidad de puntos de entrada EBC. Esta diferencia no es accidental sino sistemática: en economías emergentes dependientes de commodities agrícolas, valores ambientales adquieren primacía estratégica por conexión directa con diferenciación de mercado y supervivencia económica. Los marcos teóricos EBC deben reconocer que puntos de entrada efectivos varían según condiciones estructurales de contextos organizacionales.

Los hallazgos sobre ASPAQUIJER evidencian un proceso de hibridación característico de agronegocios sostenibles en economías emergentes, donde la creación simultánea de valor económico, social y ambiental (Porter & Kramer, 2011) no ocurre de manera armónica sino mediante navegación estratégica de tensiones inherentes. El modelo de "Navegación Estratégica de Riesgo" identificado explica cómo organizaciones rurales gestionan estas tensiones de hibridación priorizando dimensiones que minimizan riesgos organizacionales mientras construyen capacidades para transformaciones más complejas. Campos et al. (2023) documentaron procesos similares de hibridación en empresas implementando EBC, donde el desempeño organizacional mejora cuando existe equilibrio estratégico entre objetivos económicos y sociales. El caso ASPAQUIJER ilustra que, en economías emergentes, la hibridación exitosa requiere secuencias de implementación específicas que construyen viabilidad económica como base para profundización gradual de compromisos sociales y ambientales, invirtiendo aproximaciones top-down prevalentes en contextos industrializados.

La secuencia de implementación validada proporciona hoja de ruta transferible para organizaciones en economías emergentes que compartan condiciones estructurales similares. La lógica subyacente —priorizar dimensiones con viabilidad económica inmediata como base para transformaciones complejas subsecuentes— constituye principio estratégico generalizable, aunque manifestaciones operativas requieren adaptación contextual según especificidades sectoriales y territoriales.

6.3. Recomendaciones prácticas para organizaciones del sector

Para asociaciones cacaoteras y cafeteras en economías emergentes se recomienda priorizar inversiones iniciales en certificación agroecológica como catalizador que genera beneficios económicos tangibles mientras construye capacidades organizacionales; Así mismo, Implementar sistemas de trazabilidad básica antes de abordar formalización laboral compleja y establecer alianzas con cooperación técnica para acompañamiento sostenido (mínimo 2-3 años) en transformaciones organizacionales, evitando dependencia de intervenciones puntuales que históricamente han mostrado baja sostenibilidad.

Para las agencias de desarrollo y cooperación técnica se sugiere reconocer que horizontes temporales de 6-12 meses son insuficientes para transformaciones organizacionales sostenibles en contextos rurales; En ese mismo sentido, diseñar intervenciones que respeten secuencias endógenas de adopción identificadas por organizaciones beneficiarias y flexibilizar exigencias de formalización como condición de acceso a apoyo técnico, reconociendo limitaciones estructurales del entorno que escapan al control inmediato de organizaciones rurales.

Para los formuladores de política pública agrícola se recomienda reducir costos de formalización laboral para pequeños productores asociados mediante regímenes tributarios diferenciados que reconozcan realidades económicas de agricultura familiar. Por otro lado, fortalecer infraestructura de certificación orgánica nacional para reducir dependencia de certificadoras internacionales costosas. Y, por último, crear líneas de crédito específicas para inversiones en trazabilidad y mejoramiento de calidad con tasas preferenciales y plazos adaptados a ciclos productivos agrícolas.

Para las redes de comercio justo y certificación se sugiere adaptar requisitos de ingreso a realidades de organizaciones rurales en economías emergentes, distinguiendo entre ausencia de compromiso versus capacidad operativa restringida. Así mismo, desarrollar esquemas de certificación progresiva que reconozcan mejoramiento continuo en lugar de exigir cumplimiento integral inmediato. Finalmente, Ofrecer acompañamiento técnico como parte integral del proceso de certificación, no como prerrequisito externo que organizaciones deben cumplir independientemente.

6.4. Limitaciones del estudio

Esta investigación presenta cuatro limitaciones principales que deben considerarse al interpretar los hallazgos:

La naturaleza de estudio de caso único limita generalización estadística: Aunque se identificaron patrones teóricamente transferibles bajo condiciones específicas, la validación de estos patrones requiere estudios multi-caso en organizaciones con características similares en diferentes regiones de América Latina.

La evaluación representa fotografía de ASPAQUIJER en momento específico (2023-2024): Evoluciones posteriores en puntuaciones EBC, consolidación del modelo de navegación estratégica, o cambios en contexto institucional no están capturadas, limitando comprensión de trayectorias de largo plazo y sostenibilidad de patrones identificados.

Aunque se triangularon percepciones con observación directa y documentos, algunos indicadores de Matriz EBC dependen parcialmente de auto-reporte de participantes, con posible sesgo de deseabilidad social: Las estrategias de gestión de sesgos implementadas mitigan, pero no eliminan completamente esta

limitación.

Los hallazgos se circunscriben a agronegocio cacaotero con características específicas (commodity de exportación, procesamiento artesanal, cadenas de valor cortas): Transferibilidad a otros sectores agrícolas (café, panela, frutales) o no-agrícolas (artesanías, turismo rural, cooperativas de servicios) requiere verificación empírica que considere diferencias en dinámicas productivas y estructuras de mercado.

6.5. Agenda de investigación futura

Los hallazgos sugieren cuatro líneas prioritarias de investigación. Primero, estudios longitudinales (5-10 años) documentando evolución temporal de organizaciones como ASPAQUIJER para responder: ¿La implementación secuencial efectivamente incrementa puntuaciones EBC o permanecen estancadas en 'primeros pasos'? ¿La sostenibilidad agroecológica realmente cataliza adopción de otros valores o constituye techo de desarrollo? ¿Cuánto tiempo requieren transformaciones organizacionales complejas desde informalidad hacia formalización sostenible?

Segundo, investigaciones comparativas multi-caso validando modelo 'Navegación Estratégica' en organizaciones latinoamericanas diversas: por ejemplo, cooperativas cafeteras colombianas (Cauca, Nariño), asociaciones cacaoteras ecuatorianas (Esmeraldas) y peruanas (San Martín), cooperativas agrícolas brasileñas (agricultura familiar). Identificar variaciones contextuales (políticas públicas, mercados, culturas organizacionales) y patrones generalizables mediante análisis comparativo sistemático.

Tercero, estudios de transferibilidad sectorial evaluando aplicabilidad de secuencia de implementación identificada en: otros commodities agrícolas (panela, café, frutas tropicales, lácteos), sectores no-agrícolas con estructura asociativa (artesanías, turismo comunitario, transporte rural), cooperativas urbanas de servicios (ahorro y crédito, salud, educación). Identificar adaptaciones necesarias según características sectoriales.

Cuarto, refinamiento metodológico de Matriz EBC 5.0 desarrollando protocolos estandarizados para adaptar a economías emergentes: criterios específicos de flexibilización según nivel de informalidad estructural, ponderaciones ajustadas que reconozcan limitaciones sistémicas, indicadores complementarios culturalmente apropiados que capturen contribuciones mediante institucionalidad informal (reciprocidad, minga, ayuda mutua), guías operativas para triangulación cualitativa sistemática en ausencia de documentación formal.

Conflicto de intereses

El autor declara no tener conflicto de interés directo o indirecto con los/las editores/as o miembros del equipo editorial o del comité científico.

Disponibilidad de datos

Los datos que sustentan los hallazgos de este estudio son de acceso restringido y no están disponibles públicamente, debido a los compromisos de confidencialidad y anonimato asumidos en los consentimientos informados de los participantes. Las transcripciones de entrevistas y grupos focales no se comparten. No obstante, el autor facilitará bajo solicitud razonable los datos agregados y anonimizados (puntuaciones de la Matriz del Bien Común 5.0, matriz de codificación y protocolos de recolección), previa verificación de que no permiten identificar a los participantes.

Declaración sobre el uso de IA generativa

Se utilizó Claude.ai (Anthropic) como herramienta de apoyo para corrección de estilo, revisión de coherencia textual y refinamiento de redacción académica, así como para la verificación de las referencias bibliográficas del manuscrito. Todas las ideas, análisis, interpretaciones y conclusiones son responsabilidad exclusiva del autor.

Apoyos

Financiación proveniente del proyecto SEMCI2025-FNGS-GIAP-142.

7. Referencias bibliográficas

Andrews, R. N. L. (2006). Learning from history: U.S. environmental politics, policies, and the common good. *Environment*, 48(9), 28–44. https://doi.org/10.3200/ENVT.48.9.28-44.

Bell, E. J., Turner, P., Meinke, H., & Holbrook, N. J. (2015). Developing Rural Community Health Risk Assessments for Climate Change: a Tasmanian Pilot Study. *Rural and Remote Health*, 15(3), Artículo 3174. https://doi.org/10.22605/RRH3174.

Bendl, R., Fleischmann, A., & Schmidt, A. (2024). Inclusion done differently? Representations of inclusion and exclusion in the discourse of alternative organizations. *Organization*, 31(1), 115 – 138. https://doi.org/10.1177/13505084221085902.

Blachfellner, M., Drosg-Plöckinger, A., Fieber, S., Hofielen, G., Knakrügge, L., Kofranek, M., Koloo, S., Loy, C., Rüther, C., Sennes, D., Sörgel, R., & Teriete, M. (2017). *Manual del Balance del Bien Común 5.0 - Balance Reducido* (Equipo de redactores de la Matriz EBC, Ed.).

Bruni, L., & Santori, P. (2022). The other invisible hand. The social and economic effects of theodicy in Vico and Genovesi. *European Journal of the History of Economic Thought*, 29(3), 548–566.

https://doi.org/10.1080/09672567.2022.2048677.
Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652 – 661. https://doi.org/10.1177/1744987120927206.
Campos, V., Sanchis, J. R., & Ejarque, A. (2020). Social entrepreneurship and Economy for the Common Good: Study of their relationship through a bibliometric analysis. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21(3), 156–167. https://doi.org/10.1177/1465750319879632.
Campos, V., Sanchis, J. R., & Ejarque, A. T. (2023). Assessing the effect of the Economy for the Common Good system on business performance. *Systems*, 11(2), 106. https://doi.org/10.3390/systems11020106.
Campos, V., Sanchis, J. R., & Ejarque, A. T. (2024). Can organizational size moderate the relationship between sustainable-driven financial management and business competitiveness? *International Entrepreneurship and Management Journal,* 20(1), 39 – 54. https://doi.org/10.1007/s11365-023-00928-4.
Campos Climent, V.; Sanchis Palacio, J.R. & Ejarque Catalá, A.T. (2023). Presenting a new sequential methodology to design, test, and scale Sustainable Business Models. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 1(145), e91314. https://dx.doi.org/10.5209/reve.91314.
Caner, M., Karatas, S., Karadag, E., & Sertel, G. (2025). The floor is (y)ours: Auxiliary staff voices their persona. *Psychology in the Schools*, 62(4), 983 – 995. https://doi.org/10.1002/pits.23370.
Ejarque, A. T., & Campos, V. (2020). Assessing the Economy for the Common Good Measurement Theory Ability to Integrate the SDGs into MSMEs. *Sustainability*, 12(24), 10305. https://doi.org/10.3390/su122410305.
España, S., Ramautar, V., Martín, S., Thorsteinsdottir, G., Sinaga, Y. A., & Pastor, Ó. (2024). Why and How Responsible Organisations Are Assessing Their Performance: State of the Practice in Environmental, Social and Governance Accounting. En *Advances in Performance Management and Measurement for Industrial Applications and Emerging Domains: COPERMAN 2023* (pp. 13 – 56). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-59930-9_2.
Felber, C., Campos, V., & Sanchis, J. R. (2019). The Common Good Balance Sheet, an Adequate Tool to Capture Non-Financials? *Sustainability*, 11(14). https://doi.org/10.3390/su11143791.
Food and Agriculture Organization. (2025). *Faostat*. https://www.fao.org/faostat/en/#home.
Goldman, A. (1995). Threats to sustainability in African agriculture: Searching for appropriate paradigms. *Human Ecology*, 23(3), 291 – 334. https://doi.org/10.1007/BF01190135.
Gómez Calvo, V., & Gómez-Álvarez Díaz, R. (2016). La economía del bien común y la economía social y solidaria, ¿son teorías complementarias? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (87), 257 – 294. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.87.8807.
Harvey, B., & Bice, S. (2014). Social impact assessment, social development programmes and social licence to operate: Tensions and contradictions in intent and practice in the extractive sector. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 32(4), 327 – 335. https://doi.org/10.1080/14615517.2014.950123.
Hatipoglu, B., Ertuna, B., & Salman, D. (2019). Corporate social responsibility in tourism as a tool for sustainable development: An evaluation from a community perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2358 – 2375. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0448.
Holemans, D., & Lodewyckx, H. (1996). A case study of conflicting interests: Flemish engineers involved in environmental impact assessment. *Science and Engineering Ethics*, 2(1), 17 – 24. https://doi.org/10.1007/BF02639314.
Hoorani, B. H., Nair, L. B., & Gibbert, M. (2019). Designing for impact: the effect of rigor and case study design on citations of qualitative case studies in management. *Scientometrics*, 121(1), 285 – 306. https://doi.org/10.1007/s11192-019-03178-w.
Isabel, D. (2015). The Common Good model: A proposal for a global political, economic and social system. *Change Management*, 14(1), 15 – 23. https://doi.org/10.18848/2327-798x/cgp/v14i01/50771.
Javanmardi, E., Liu, S., & Xie, N. (2020). Exploring Grey Systems Theory-Based Methods and Applications in Sustainability Studies: A Systematic Review Approach. *Sustainability*, 12(11). https://doi.org/10.3390/su12114437.
Lloyd-Jones, G. (2003). Design and control issues in qualitative case study research. *International Journal of Qualitative Methods*, 2(2), 33 – 42. https://doi.org/10.1177/160940690300200204.
Lyons, F. T., & Lombard, J. P. (1992). Die daarstelling van 'n konseptuele raamwerk vir volhoubare landbou [The development of a conceptual framework for sustainable agriculture]. *Agrekon*, 31(4), 260 – 265. https://doi.org/10.1080/03031853.1992.9524697.
Montgomery, D. R. (2007). Soil erosion and agricultural sustainability. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 104(33), 13268 – 13272. https://doi.org/10.1073/pnas.0611508104.
Muthoora, T., & Fischer, T. B. (2019). Power and perception – From paradigms of specialist disciplines and opinions of expert groups to an acceptance for the planning of onshore windfarms in England – Making a case for Social Impact Assessment (SIA). *Land Use Policy*, 89. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104198.
Palanisamy, R. (2007). Capturing users' tacit knowledge in ERP implementation: An exploratory multi-site case study. *Journal of Information and Knowledge Management*, 6(1), 9 – 23. https://doi.org/10.1142/S0219649207001615.

Pereira, S. A., dos Santos, N. R., Pais, L., & Zappala, S. (2021). Decent work in the Economy for the Common Good reports: a documentary analysis. *Qualitative research in organizations and management*, 16(1), 191–217. https://doi.org/10.1108/QROM-02-2020-1896.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Priya, A. (2021). Case study methodology of qualitative research: Key attributes and navigating the conundrums in its application. *Sociological Bulletin*, 70(1), 94 – 110. https://doi.org/10.1177/0038022920970318.

Retolaza, J. L., San-Jose, L., & Aguado, R. (2016). The role of shapeholders as a link between a firm and non-stakeholders: The pursuit of an economy for the common good based on stakeholder theory. *Developments in Corporate Governance and Responsibility*, 10, 31 – 48. https://doi.org/10.1108/S2043-052320160000010003.

Rodriguez-Medina, C., Caicedo Arana, A., Sounigo, O., Argout, X., Alvarado Alvarado, G., & Yockteng, R. (2019). Cacao breeding in Colombia, past, present and future. *Breeding Science*, 69(3), 373 – 382. https://doi.org/10.1270/jsbbs.19011.

Rooddehghan, Z., ParsaYekta, Z., & Nasrabadi, A. (2019). Equity in nursing care: A grounded theory study. *Nursing Ethics*, 26(2), 598 – 610. https://doi.org/10.1177/0969733017712079.

Sanchis, J., & Campos, V. (2018). Theoretical framework of the Common Good Economy's model from the organizational perspective. *Recerca-Revista de Pensament & Analisi*, (23), 131–149. https://doi.org/10.6035/Recerca.2018.23.6.

Sanchis, J., & Campos, V. (2019). The economy for the common good model: an organizational approach and bibliometric analysis. *Estudios gerenciales*, 35(153), 440–450. https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3361.

Sanchis Palacio, J. R., Campos Climent, V., & Ejarque Catalá, A. (2021). El modelo organizativo de la Economía del Bien Común y su comparación con otros enfoques de la sostenibilidad. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 101, 143–163. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.101.16399.

Sastre-Centeno, J. M., & Inglada-Galiana, M. E. (2018). La economía colaborativa: un nuevo modelo económico. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (94), 219 – 250. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.94.12109.

Tisdell, C., Alauddin, M., Sarker, Md. A. R., & Kabir, M. A. (2019). Agricultural Diversity and Sustainability: General Features and Bangladeshi Illustrations. *Sustainability*, 11(21). https://doi.org/10.3390/su11216004.

Vanclay, F., & Hanna, P. (2019). Conceptualizing company response to community protest: Principles to achieve a social license to operate. *Land*, 8(6). https://doi.org/10.3390/land8060101.

van de Ruit, C., & May, J. (2003). Triangulating qualitative and quantitative approaches to the measurement of poverty: A case study in Limpopo province, South Africa. *IDS Bulletin*, 34(4), 21 – 33. https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2003.tb00087.x.

Wilson, M., Baden, D., & Wilkinson, S. (2020). Towards ecological public health? Cuba's moral economy of food and agriculture. *Third World Quarterly*, 41(11), 1793–1808. https://doi.org/10.1080/01436597.2020.1787825.

Zhong, Z., Jia, F., Long, W., & Chen, K. Z. (2022). Risk sharing, benefit distribution and cooperation longevity: sustainable development of dairy farmer cooperatives in China. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 20(5), 982–997. https://doi.org/10.1080/14735903.2022.2041229.